全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

■战略与品牌策划 ■经营与管理方略
■财务与税务统筹 ■市场与营销技巧

Wealth

财富是这样炼成的

张 涛◎著

中国式经营管理实战案例

金城出版社
GOLD WALL PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Wealth

财富是这样炼成的

张 涛◎著

金城出版社
GOLD WALL PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

财富是这样炼成的 / 张涛著. –北京：金城出版社，2006.10
ISBN 978-7-80084-881-0

Ⅰ.财… Ⅱ.张… Ⅲ.企业管理 Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第125650号

金城出版社出版发行
（北京市朝阳区和平街11区37号楼 100013）
电话:(发行部)8425 4364 （总编室)6422 8516
（编辑部)6421 0080
网址：www.jccb.com.cn
中国农业出版社印刷厂印刷
787×1092毫米 1/16 21.75印张 350千字
2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷
ISBN 978-7-80084-881-0
定价：32.00元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改变命运，从现在开始

无论是创业还是经营企业，你的命运由什么决定？

决定你命运的要素有三个：一是常规。就是说，在通常情况下，你采取通常的措施，则必然得到那么一个结果。二是变数。就是说，某种偶然的因素，可能会成就你，也可能会牵制你，使你不得不面对那么一种结局。三是资源。就是说，你在求生存、谋发展过程中，所具有的各方面条件，它影响着你的生存质量和发展水平。

那么，我们能否改变自己的命运，或者是一个企业的命运呢？

答案是肯定的。关键是，怎么改变？

“前车之覆，后车之鉴”、“他山之石，可以攻玉”，无数的经验和教训告诉我们，要从实践中寻求问题的关键所在，要通过问题解决方案的策划，来改变自己的命运。

实践是发展的，实践中总结出来的经验，有些是通用的道理，有些则随着时间和环境的变化而失去效用。也就是说，他过去那么做成功了，但你现在也那么做，却可能走向失败。

因此，我们提出：一是必须从最鲜活的实践中总结和学习；二是必须抽象出他人成功案例背后的思维方式，再运用到自己具体的实践中，而不是简单地模仿别人。正因为如此，我们才需要策划，因为策划的本质就是活跃的思维在新实践中的创新发展。

决定命运的要素是常规、变数和资源，而策划的作用，恰恰是帮我们在通常情况下做出不通常的措施，或者通过资源的整合方案，使我们在偶然的变数到来时，有内在的生命力与之抗衡，或者通过某种途径，扩张我们的资源或使别人的资源能为我所用，从而消除或降低常规、变数和资源的影响，彻底改变自己的命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么，我们所要做的，就是学会策划。因此，我们要走进策划大师的思维世界，看看他们是怎样策划的。石岩、谢佩伦、房西苑、包政等18位大师，既是学术专家，又是新经济时代的精英企业家。他们结合自己的实践，从创业到经营管理，覆盖战略与品牌、经营与管理、财务与税务、市场与营销等关键环节，系统展示了他们把复杂的问题简单化，提出针对性的措施，解决关键的问题的思维过程和实践过程。这两个过程，使我们知道如何走向成功，以及怎样创造新的成功。

于是，我们将不再为纷繁的问题所困扰，而能够“站在巨人的肩膀上”，化腐朽为神奇，达到“万丈高楼平地起”或芝麻开花节节高的境界。因为我们从他们的成功过程中，领会到了如何进行科学的思维，以及如何把富有创意的想法转为现实。而这思维和方法，必然作用于我们新的实践之中，帮我们创造自己的奇迹。

改变命运，就从现在开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

战略与品牌策划

判定战略问题，寻求根本解决之道
——战略思维推动利润增长 …… 2

拍脑袋，以及制造和使用工具
——从战略到行动 …… 19

提供价值、安全、尊严，消费者的眼里只有你
——基于顾客视角的品牌组合管理与服务优化 …… 40

形象更好，价格更高，销路更畅
——品牌提升和广告策划 …… 57

经营与管理方略

让你的终端盈利模式婴儿般自然落地
——经营智慧演绎创业奇迹 …… 74

不断引爆你大脑深处的创富思维
——商务策划创造财富 …… 88

简化复杂问题，轻松赚到大钱
——中国企业的基础管理建设 …… 107

先进管理，三大魔戒
——管理、技术和竞争力 …… 124

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务与税务统筹

心里有本明白账
——构建完善的企业预算管理系统 …………………… 142

用人家的水浇自家的园
——企业融资全攻略 …………………………………… 166

莫让客户欠你太多
——赊销风险控制与账款催收技巧 …………………… 184

面子、日子、底子，一个都不能少
——利润质量及平衡分析 ……………………………… 200

合理合法，阳光避税，有时就这么简单
——纳税筹划，实用技巧与实战案例分析 ………… 224

市场与营销技巧

面向市场，调研让的你产品万人迷
——市场调研助力企业产品营销 ……………………… 248

奇谋为尊，组合制胜
——市场策略规划与动态组合 ………………………… 268

要先驱不要先烈，创意无处不在
——市场营销的创新策略 ……………………………… 293

深度营销，得市场者得天下
——价值理念、速度与经营方式 ……………………… 309

大象会跳舞，可不战而屈人之兵
——营销生意经，让销售变得多余 ………………… 325

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略与品牌策划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

判定战略问题，寻求根本解决之道

——战略思维推动利润增长

相关链接：

孙树杰

★企业战略专家，拥有10多年的国内一流企业管理运作经验，以及欧洲市场咨询项目运作经验；

★英国牛津大学MBA，英国牛津大学商业校友会（OBA）北京分会副会长；

★知行健公司创始人、首席顾问；

★管理专著《牛津决策》为中国财经出版社重点推荐书目，被北京大学图书馆等多处机构收录，并被中山大学等多所高校指定为EMBA、MBA教材；

★历任百家国际电子商务公司副总经理、明星名人网总经理、联通黄页副总经理、中国商业资讯有限公司北京首席代表等高管职位；

★曾服务过的客户：中国电信、实达科技、中石化、2008奥组委、中航油、国美电器、远大集团、联想集团、思科公司、李宁集团、红牛饮料、施奈德、可口可乐、海尔、三元乳业、中信银行、新东方学校、伊利集团、东方证券、五矿集团、乐凯集团、哈药集团、电广传媒等。

一、从影响利润三要素看，战略方向决定成败

在讨论战略或者管理这个话题之前，我们需要对战略这个概念有一个定义，也就是要搞清楚，什么是战略？对此，孙树杰从一个具体的案例谈起。

◆案例：三个欠考虑

一家著名的IT企业，在总结2001年~2003年之间经营业绩未达标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的原因时，总结了这么三条。

第一，对行业的变化欠考虑。

第二，对同行的竞争欠考虑。

第三，对自身的资源需求欠考虑。

从这个自身经营失败的原因分析上，其实我们就能够看出来，战略的规范定义是什么呢？或者说战略的本质是什么？孙树杰说，战略，就是内部资源和外部机会最大限度的匹配。听起来很简单，如果把它展开的话，战略是关于一个企业的方向和覆盖的范围，以充分利用外部给你提供的机会，最大限度的发挥自身的能力和资源。

所以，在这个 IT 公司里，其总结的失败原因在哪儿呢？一是对行业变化和产业、经济的变化认识不足。二是对自身能力的认识不足。也就是说，对企业发展的外部机会和内部资源都缺乏深入的分析。这个公司 2001 年 ~2003 年的发展，证明了战略方向的失误会导致企业经营的失利。

这种战略层面的失误与管理层面的失误相比，哪一个对企业的利润影响最大？我们先要搞清楚，企业的利润都是从哪儿来的？可能很多人会讲，毫无疑问都是我们企业自己挣来的。

可在孙树杰看来，实际上，利润不仅仅是你挣的，还有一部分，或者说还有另外的两部分是天上掉下来的。怎么理解呢？我们知道，如果你是一个打工的，你的工资 5 千、1 万、5 万、10 万，但是如果你是一个资本家，我们说的是拥有资本的人，你可能会投到民生银行，你可能去投到钢铁，因为钢铁 2004 年 1 季度的新增利润率 100%。然后你可能会投到房地产，因为全国房地产平均净利润 30%以上，中高档的房产的净利润 40%以上。那么有了这么多的资金，我们会看到，它产生的价值其实远远超过一个人作为一个体力劳动者，去运营管理所产生的价值。

那么，利润到底是怎么来的呢？孙树杰说，影响利润有三个因素，也可以讲利润由三个部分组成，有三个来源。

第一，方向。比如说房地产的平均利润，全球房地产的平均利润率是 5%，中国能到 30%~40%，所以说一旦人民币增值可能存在的时候，很多的钱就会到中国来。为什么呢？这个行业能产生利润率，它产生的利润率可能比你投入到一个产业，投入到一个具体的项目还要高。2003 年的富豪榜上，35 名富豪来自房地产业，2004 年是 40 位。100 个富豪中，40 个来自房地产。那说明了什么？中国的汽车、钢铁等产业，它们的利润率都要比全球的平均利润率高很多。这样，我们就能看出来，如果你能够选择一个好的产业，那么你的利润率肯定会水涨船高。

第二，方位。也就是你在一个产业中不同的定位，或者在一个产业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

链条上的位置。比如说手机。中国的手机整机的利润平均是1%，最高的是5%，但是手机设计公司的利润率平均是15%，最高的30%。又比如，模拟电视利润率是2%，像国美这样的家电卖场的利润率6%。这说明什么呢？你在产业链条上不同的位置，也会影响到你企业的利润。

第三，运营，也就是管理。毫无疑问，管理能力确实能够影响到你的利润。比方说，天津的顺驰房地产公司，搞资本运作很有一手，有一些同行看不懂。其实，资本运作的本质是什么呢？其实很多情况下是四个盖子盖了五个坛子，顺驰能够两个盖子盖五个坛子，这就是它管理能力的体现。又比如刚才提到的，国美的利润率6%，比它差的可能是3%，或者是4%。我们现在要求国美利润率从6%做到20%，可能吗？不太可能，基本不可能。如果一个房地产企业目前的利润率是30%，我们要使它做到35%行不行？完全有可能。

孙树杰总结说，这样，我们能看出来，其实对利润影响最大的还是方向，其次是方位，第三才是你的管理能力。也就是说，你利润率是6%，通过管理能力增强，你提升到7%，那你就很厉害了。你利润率是3%，别人是16%，但你们处于不同的行业，就不能简单地说你的管理能力比别人差。所以从这点上来看，到底是管理决定成败还是战略决定成败，其实就是一个很简单的问题了。关键是你站在谁的角度去看，站在什么阶段去看，对于一个企业，对于一个长期的阶段来说，毫无疑问是方向决定成败。而方向，要通过决策来决定，通过战略决策过程来决定。

二、利润来源分析的重要价值

我们如何应用战略这个概念？

孙树杰先列出了利润的公式，他认为，一个企业的利润由三个部分组成：行业的利润水平＋所处产业链条的利润水平＋管理效益带来的利润水平。有人甚至认为，这个方向对利润率的影响或者贡献率是40%以上。这从各行业企业平时的各种差别上可以看出来。

比方说，我们大家都知道，电信运营商、房地产商的利润率比较高。举个例子，房地产行业平均利润率是30%，某个企业的利润率25%。这个企业出的问题在哪儿？从这点上来看，毫无疑问，它的管理能力应该不如同行。但是它是25%跟30%的差别，这种管理能不能置它于死地？不会的。反过来,你在一个利润率是3%的产业里，别人3%，你1%，会不会致你于死地？很有可能。有一段时间，深圳的零售企业因银联卡收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费问题跟银行起过争执，为什么？很多经营管理能力不够好的企业，它的利润率只有 1.5%，你给它收一个点，它活的空间就少了。管理能力再波动，他根本没有什么资金往下发展。

所以，我们能看出来，影响最大的还是方向。

对于企业经营发展而言，利润来源分析价值何在呢？

第一个价值，认识了利润的三个来源以后，你就能知道你最擅长的是什么。

◆案例：企业也贵有自知之明

前面我们提到的那家 IT 公司。最早的时候，它认为自己不仅擅长管理，而且还擅长其他的方向。所以，该公司认为做投资的时候，不仅要输出资金，还要输出管理，为什么？因为它认为管理是自己竞争的优势，是它的长处。孙树杰对一组数据进行了分析，以使大家看清它是不是真的擅长管理。

据一家国际市场研究公司发布 2004 年一季度的 PC 的增长率，这家公司的增长率是 19.8%，戴尔、同方、IBM45%，方正 56%。都是 PC，增长率差别如此之大，我们把各自的基数适当的刨除的话，比方说你的基数非常大，别人的基数可能比你的小很多，那增长率就不一样。把这个刨除掉说明什么？能不能说明你的管理能力比同行强呢？至少可以得出这个结论来，你的增长率 20%左右，别人 40%、50%以上，所以，你的擅长，你的优势，肯定不在管理上。

第二个价值，毫无疑问，选择一个项目的时候，最重要的其实并不在于说你认为自己的运营能力多强，而在于你进入了一个好的方向。对于企业的领导者来说，方向总是要放在待考虑因素的首位的。

比如说，李嘉诚做 3G 的项目，亏损几百亿港币。这种情况下，李嘉诚得出的结论，是觉得自己的团队的管理能力不够造成了亏损呢？还是说由于现阶段规模不够？毫无疑问，他不会把精力放在如何在内部再找到比现在的总经理更好的人，再组织一个更精英的团队，他考虑的还是方向。为什么？能够让他扭亏为盈的、最重要的因素，还是在于这个产业怎么去发展、它的空间有多大。

第三个价值，方位，也就是在一个产业链条上的位置，也较大程度地影响利润。重点有三。

一是产业标准。如果你拥有一个产业标准，别人要出版这种格式的产品，他就得交专利费，他出多少就得交多少。当然，我们先不考虑地区市场的不规范问题，如果是规范的话，我们说坐着收钱就行了。微软现在所处的是这种位置，日本、美国的某些家电企业也处于这种位置。

二是管理产业价值链。比如说，目前提供移动服务的，就是中国移

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动和联通，上游的游戏厂商和那些设备供应商，如何跟我一起来做生意？我现在为了把短信或手机移动业务做起来，我可能跟你三七开，或者为了鼓励你再给你四六开，我每个月给你结一次账。现在，我发展起来了，对不起，以后你一成我九成，咱们半年结一次账，或者一年 24 个月结一次账，为什么？我有这个能力去管理产业的价值链。

三是其他一些要素，比如市场营销策略或战略规划，等等。

总而言之，只有从整个产业的角度上来做文章，那么你获取的利润率才会比较高。

三、核心竞争力：两个能力的相乘关系

企业发展的外部机会很多，但你的企业能不能抓住这些外部的机会呢？在孙树杰看来，你能否抓住机会，能够抓住哪些机会，取决于你到底擅长什么东西。这就涉及一个比较重要的概念，就是核心竞争力。外部环境包括三个层面：宏观环境、产业环境、战略群组。外部环境分析的目的，就是来确定机会到底在哪里。而这种分析，归根到底决定于我们的能力。或者说，你的能力制约或促进了外部机会的开展，因此，你的能力，尤其是核心竞争力，才是最为重要的。

孙树杰提出，我们要带着几个问题，来进一步认识核心竞争力的问题。一是一个产业是否有一个统一的核心竞争力的标准？二是是否有的企业没有核心竞争力？可能有人认为，好的企业有核心竞争力，而那些小的企业则没有核心竞争力，如果没有核心竞争力也能生存，那我们还要它干吗？那么，做所有的事情，还都必须围绕着核心竞争力来做吗？

目前，中国的管理界有位来自北大的专家，他认为核心竞争力有五个标准。

第一，偷不去。别人没法把你的竞争力偷走。

第二，买不来。在市场上你买不到这个，买到就不叫核心竞争力了。所以，从这点来讲可能得出一个结论来，人不是核心竞争力。

第三，拆不开。核心竞争力是一些要素的组合，单一的要素就不叫核心竞争力。

第四，带不走。没法把它和企业分离。

第五，溜不掉。能够让你长期的获利。

孙树杰不大认可这个概念。

还有，欧洲的管理界人士对核心竞争力的评价，有三个标准。

第一，能够让你进入多个市场。什么意思？不是只能让你现在的这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个工作、你现在的这个企业能够生存下去，然后再去做另一件事情就没法再往下操作了，核心竞争力能够让你做其他的事情、下一步的事情。

第二，对企业的利润有直接的贡献。偷不来、买不来、带不走这些意义不大，它是不是能够给你带来价值，能够给你创造利益，这才是最根本的，因为企业最起码的生存条件是能够有利润，能活下去。

第三，难于被模仿。

就这三个，而且他们认为核心竞争力一个企业只能有一个，最多不超过两个。

这两种标准的差别，显然是比较大的。

为了对核心竞争力有更深刻的认识，孙树杰引导我们分析里面的一些具体问题。

首先，一个核心竞争力是不是能够让你真的进入多个市场？

◆案例：联想输出管理

最早，联想认为管理是自己的核心竞争力。于是，它输出管理，进入其他行业市场，结果导致了好几家合资公司的失败和退出。

比方说，它收购了一家咨询公司。联想和行业里面的公司差别比较大，它派过去一些联想的人。工资，别人比方说两三万，联想的人则只有一万多到两万这样子。它认为把行业知识的东西学到了，逐渐在职能上能够有一个替换作用。但是，当原来的团队离开的人越来越多的时候，它发现经营业绩在恶化。收购的当年，业绩仅仅是上一年的一半。所以，如果这个能力是它的核心竞争力的话，真的能让它再往下继续走吗？不一定。

孙树杰发现，在其他的投资项目中，联想虽然没有输出管理，而输出了别的要素，但是反而做成功了。第一个是房地产，人们看到联想房地产目前还是盈利的，就是上面讲的利润的来源，别人做30%的利润，你说我现在团队还不够成熟，我做25%的利润，那也不错。

这说明什么？不一定非要输出你认为你最擅长的，为什么？因为你擅长的这个能力，到了新的竞争领域里未必就是这个领域所最需要的东西，这就是关键。

其次，核心竞争力是不是就溜不掉？

孙树杰分析了两个概念，就是什么叫典型，什么叫榜样？学习雷锋好榜样，问题是我们都能够达到雷锋的水平吗？很难。什么叫典型呢？就是有普遍代表意义的东西，可能六成、七成的企业都能够达到。也就是说，我们应选择带有普遍指导意义的原则，或者是那些有典型代表意义的事情，而不是选出一个极端的例子，因为那个极端的例子基本没有其他人达到。这就是为什么讨论百年老店不现实的原因。从始至今，唯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有 GE 能够在道琼斯指数上活一百年，其他的都没有活下来，你想试图通过这一个例子得出什么结论？每个人都想追求做百年老店吗？所以，所谓的百年老店，所谓的百年企业，这些概念其实统统都是一些害人的概念。寻求基业长青和百年老店的办法，就跟秦始皇找长生不老药一样，所谓的找一个秘诀让你的企业能够活几十年，不存在，连活五年都不可能。

再次，核心竞争力能不能买过来？

现在，市场上 80%以上的交换器是思科的产品，可是思科的很多技术，包括人才，都是通过收购积累起来的。所以，思科的成功模式改变了很多人的看法，不是所有的产业，都给你足够的时间，让你从头到尾一步一步地去摸索。这就是现在收购在全国和全球的产业里趋势增大的原因，因为你可以通过收购和兼并获得你可能自身发展不起来的一些要素，当然还包括节省时间和其他的东西。

最后，单个人才能不能成为核心？

其实这个问题很好回答。很多人讲，如果没有比尔·盖茨，微软能成功吗？如果没有柳传志，联想能成功吗？

通过上面的评论，可以得出一个结论来，核心竞争力确实必须得对企业利润有直接贡献，否则就是形而上的讨论了，就是在讨论手段，而不是在讨论目标。所以，讨论什么是你的核心竞争力，你要看看，你这个能力是否能给你带来利润。

比如，像台湾的那些生产笔记本、生产液晶显示器等产品的企业，它们为什么能生存下去？就是因为在初期的时候，它们能够有最好的质量和最低的成本。这时它们考虑的是什么？管理能力。那么，这时候管理能力就是这类企业的核心竞争力。可是，专家告诉你现在上海的房地产还有涨的空间，现在一个月仍然是房子翻盘好几次，一个月涨一千，你看着机会也不错，你去做吗？你有这个潜力吗？这个时候，我们会感觉到资本仍然是第一位的因素。

我们都知道，在 IT 行业创新是非常难的。现在有一个新的浏览器，叫 FIRE—FOX，用起来非常好，是一个十几岁的小孩、斯坦福大学的一个在校生弄出来的。在这个行业里，创新能力就是这种公司的核心竞争力。所以说，什么能力能够给你带来利润，你才应该去保护它。你不要说我觉得我的感觉很好，好了，它是不是能够给你带来利润？它带不来，没意义。有些现在运营不错的企业，有的时候别人会说，你的企业文化怎么样？你员工的情况怎么样？老板会想，我如果在企业文化方面投入一些，会不会能够提高效率、提高创造力？或者能够带来利润？如果带不来，那你把这个钱投在研发上或者市场上也许能够带来更大的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这都是很现实的东西。

所以孙树杰说，核心竞争力不是一个非常单纯的概念，不是哪一个能力，比如你这个企业的研发能力，就是怎么样怎么样好。有的时候，你现有的优势有可能会成为你发展的障碍，为什么呢？因为你被现有的这种优势局限住了，你没法再去适应新的环境，创造新的能力。所以，它不是一个静态的、绝对的概念。

因此，总结一下，孙树杰认为，核心竞争力的标准与内涵应该包括两个层面。

第一，所谓的竞争力是否对利润有贡献，也就是能否创造眼前的利润，让你生存下去（第一能力）；能否创造让你产生未来利润的机制和能力，让你发展下去（第二能力）。

第二，核心竞争力是阶段性的，不是长期有效的。那么，如果要长久发展，就必须不断创造新的竞争力。

第一能力：什么东西能创造利润？不是笼统的管理能力才能创造利润，而是什么呢？它包括资源，包括系统，包括 KNOW—HOW。

◆案例：老板的经营能力与地皮的比拼

某个企业，原先是在市中心，地方好，但企业经营很差。现在，它把员工都放假回家，给点儿补助，把这个厂房一改，改成什么呢？改成批发市场，改成酒店，从而获得一倍的利润。那么，如果把这个地换在另一个更专业的人手里，他去做房地产，可能将利润提高 10 倍。

所以，对这个企业来讲，你说是这个企业老板经营能力强，还是说这个资源好？假如你要买这个企业的话，你买的是什么？是这块地。我们知道，有很多人到外地去收购的时候，可能他们现在把这个企业买下来，不关掉，把它搬到郊区去，市区的这块地空出来做房地产。因为这个要素能够产生利润，这就是孙树杰说的，这个企业的核心竞争力。

也许从利润的三个来源我们会得出结论来，这个管理层对利润的作用是负值。它的竞争力在于资源的优越。系统和 KNOW—HOW 的东西我们不去展开，这些都可能产生利润。但是模仿力，就是模仿性，确实能影响到竞争力在一个阶段内持续时间的长短。

◆案例：吉利与劳斯莱斯：不同手工不同价

吉利汽车的机械化水平并不很高。而劳斯莱斯，手工敲打的部分也非常多。都是工人来敲打的一些零配件，为什么劳斯莱斯能够卖到几百万、上千万，吉利只有几万块钱呢？影响质量的因素，毫无疑问跟这些工人长期的经验积累有关。我们只是说一个因素，当然还有其他的因素。

那么，这种东西是不是你通过引进机器自动化流水线就能够复制过来？不一定，或者说肯定不能完全复制过来的。为什么呢？落后企业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种能力的模仿性，就是这种 KNOW—HOW 的模仿性比较差，所以，在一个有限的时间内，你没法达到劳斯莱斯的水平。

第二能力：怎么理解能够创造新的带来未来利润的能力呢？这里指的主要就是机制的创新，它决定了你这个公司现在擅长的东西在未来能否持续下去。

◆案例：海尔的核心竞争力：通过创新抢夺客户资源

海尔的张瑞敏对核心竞争力有一个看法，他说："海尔的核心竞争力就是通过创新来抢夺客户资源。"

这句话是对核心竞争力的一个精辟诠释。它包含了两个因素：一是抢夺客户资源。为什么要抢夺客户资源？因为海尔所处的家电产业，目前技术的壁垒不是很高，主要竞争集中在市场营销的模式。所以说，抢夺客户资源是海尔始终关注的，张瑞敏也是多次讲了这个。二是通过创新。这包含了它持续生存的基础。所以，这两个因素合并起来，才是一个企业对核心竞争力的完整理解。

那么，孙树杰总结出了一个公式：核心竞争力是第一能力和第二能力的一个相乘的关系。就是直接创造眼前利润，以及不断创造新的带来未来利润的能力，合并起来，才能够完全理解核心竞争力。

当然，在理解核心竞争力的时候，我们往往是试图去建立一个系统的、整体的能力，为什么呢？因为就像我们现在，包括戴尔的直销模式，包括海尔的模式，包括已经成功的公司的经营管理的能力，我们去参观，看到的仅仅是一部分，你肯定没法完全地学到。因为他还有很多东西是你看不到的，你不可能通过一次参观完全学到。就是因为他的这种最终形成的核心竞争力是一个整体性的东西，是很多方面的优势整合起来，才会形成有价值的核心竞争力。

◆案例：木桶理论的谬误：并非每个环节都同等重要

核心竞争力的概念，对木桶理论造成了冲击，也破除了木桶理论对企业经营的误导。

什么是木桶理论？木桶理论是说，一个企业所有的管理环节就是一块块板子，最短的这个板子就决定了木桶的盛水量的多少，也决定了企业发展的潜力。这理论对吗？

比方说，我们大家都知道现在有一个非常有名的保健品的公司，生产脑白金的，它最擅长什么东西？是营销。你要照着木桶理论去做的话，如果你再深入到它里面的薪酬体系、内容的管理，然后包括组织架构等，它比联想、比戴尔、比 IBM 差多了，这个公司的文化也不如人家。你要向这些先进的外企学习，真的这么做吗？或者说这家企业应不应该去学 IBM？不应该。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么不应该呢？孙树杰说，我们要回到这个理论上，一个企业的各个管理环节是同等重要的吗？毫无疑问不是。如果不是同等重要的话，它们就不是一个并列的关系，就无法形成一个木桶被放在一个同等的权重上来看待，对不对？所以，尤其是消费品产业，我们可以看到，那些非常擅长营销的企业，往往能够取得非常大的成功，包括倒下的爱多，包括倒下来的秦池，确实能够通过很好的营销使它一下子闯过生存关，甚至能够通过不断的营销去发展它。

这是为什么？就是因为企业的管理环节并非同等重要。在一个具体的时间点上，毫无疑问企业会找最重要的一件事情去做，也就是哪件事情做了以后能够带来最大的价值，它才会去做这件事情。

所以，核心竞争力的概念跟木桶理论相冲突，管理环节并非最重要的，哪一个能产生价值哪一个就是你现在应该花精力去关注的点。与此相关，企业文化是不是核心竞争力？它能产生价值吗？毫无疑问，它不能直接带来利润。如果你现在企业已经发展得非常好，如果你不需要为生存去担忧了，如果所有的其他方面都做得非常好了，那么文化上你可以有好多东西。但是，如果你还在为生存奋斗的时候，千万不要为这方面去耗费你过多的资源和精力。这是最现实的问题。

◆价值观、行为、假设——企业文化是个麻烦事

孙树杰把企业文化分成三个层面，就是价值观、行为（言谈举止）、假设，其中假设是最高的层面。

比方说，很多企业里有一些员工，尤其是女同事之间，时间长了以后往往会形成比较好的关系。尤其是在私企、外企里，大家中午一起去吃饭。这些同事之间，对对方老公晚上睡觉磨不磨牙，钱归谁管，都知道得一清二楚。

这个时候，来了一个新同事小王，你要请她吃饭，她想到食堂吃，不愿意到外面吃。你跟她走的时候，你问她一个月挣多少钱，跟婆婆关系怎么样，她不愿意说。那么，两个人会产生隔阂，你会跟你的同事讲，这个小王跟我们不是一路人，什么东西也不愿意讲，以后也不一定跟她多好。这里为什么会出现冲突呢？是因为每个人的行为背后都有一个假设，老员工之间有什么假设？

第一，假设同事之间没有秘密可言。

第二，假设中午饭大家都应该一块去吃。

这就是文化。

碰到了外部冲突以后，这种假设就体现出来了。之前，没有人意识到这种假设，这是最重要的。所以说，当我们讨论企业文化的时候，要改变它的时候，你如果不改变这些东西，大家行为上的改变可能就没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意义。

比方说，联想要求员工称呼老总杨元庆为元庆，挂一个牌叫元庆。可是，高层员工叫他元庆和底层员工叫他元庆感觉是一样的吗？肯定是不一样的。所以，对文化来说，最重要的是假设这个层面。

可是，你要改变这些假设，是非常麻烦的一件事，不是一朝一夕能够做得到的，而需要长期的建设。这对于一些没有根本解决生存问题的企业来说，显然是一件非常奢侈的事。

四、分析资源、能力与机会，先做大再做强

前面我们谈到，在孙树杰的观念中，战略的核心就是内部的资源和外部的机会的一个匹配。那么，如果两者无法完全100%匹配的情况下，应该首先最大限度地发挥能力还是最大限度地发挥资源？或者说，是英雄造时势还是时势造英雄？哪一个是更有道理的？

比如说，你是企业里的一个职员，那么可能你的背景、你的见识，跟很多人都是差不多的。所以说，可能你就会把自己定位成一个随波逐流，也可能是水涨船高的位置，那么你是根据大势，是发挥资源。还有的人说，我可能会先抓住机会，那就是发挥能力。

根据对利润三个来源的分析，你选方向、选方位对利润的影响是将近7成，所以对利润影响最大，你首先要去抓住这个机会。时势造英雄，就是因为你完全地利用起了外部的机会。但是，我们都知道丘吉尔在二战中的表现，二战结束以后，有一段时间他被赶下了首相的位置，后来又回去。因此，在不同的阶段，你有不同的发挥的可能。欧洲管理界有一个流行的观点，认为资源是有限的，你不可能无限度的发挥。所以，孙树杰认为，如果要获得长期的发展，你就要不断地培养自身的有竞争力的优势，而不可能到处抓机会。

基于机会与基于能力，两者各有各的道理，我们来看看各自的差别在哪儿。机会稍纵即逝，机会不等你，错过了就没有了。追逐机会的风险在哪里？最大的问题在于，有可能你所有的机会都抓不住。你可能看到几个机会，于是配置相应的资源去办事，但是资源太分散，思路太多，最终可能哪一个都没做成。

◆案例：机会和能力，成就不同的结果

《商道》是本非常有名的书，它里面讲了一个故事。

有一个富翁，他接待过三个来向他借钱的人。这三个人有不同的做事的风格，最后各自成就了不同的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一个人，借了钱以后他做什么呢？就做草鞋。比方说，他5两银子买回来的草，编了草鞋以后卖10两，5两变10两。

第二个人，看到现在快到春节了，有人在放风筝，买了风筝到这边卖，一个2钱银子的风筝可能卖到1两。然后，过几天又发现在沿海地区盐特别便宜，贩到内地获得10倍、20倍的高利。他就这样，看到哪里有机会，就去赚那里的钱。这边倒腾一下赚10倍的钱，然后可能再做下一个项目的时候又亏上好几倍的钱。

第三个人，是到山里去种人参，翻的利是上百倍。

第二个人，就是卖风筝、卖盐的这个人，纯粹是典型的基于机会，在追逐机会，现在哪个机会好就做哪个。第一个和第三个都是非常典型的基于能力，因为什么？第一个人认为自己会编草鞋，所以一点一点积累。第三个人可能就是企业家，他能够做长线，所以最后的差别非常大。

你现在擅长什么东西，你就去做什么东西。在中国市场上最大的问题是，目前来说，外部的机会比西方要多得多，所以你可能会损失非常多的机会。除非在一个发展比较稳定的一个市场里，基于能力才有较好的空间。

◆案例：王府井发展百货连锁之失

1997年的时候，有一个国际知名的咨询公司给王府井百货做咨询，因为那个时候王府井正考虑往哪个方向发展。

咨询公司经过调研以后，提出的建议就是，在全国大中城市发展王府井的品牌连锁商场，比方说到济南开一个王府井商场，到郑州开一个王府井商场。到这一步为止，其思路其实就是基于资源在做决策，因为王府井有品牌，所以可以去输出这个品牌。

我们觉得这个决策怎么样？有些地方已经有王府井的商场，但1998年、1999年，王府井的业务连续两年都出现了负增长。而同期，国美的增长率是50%。王府井整个的销售额远远小于国美，差别非常大。王府井的历史比国美要长得多，问题在哪儿？

因为从初期的分析来看，王府井是完全基于资源来做决定的，它是侧重于利用王府井的品牌、在百货上有优势以及经验。在零售业态里，分成百货、大型超市、大型购物中心、专业连锁，国美是专业连锁。而专业连锁、大型超市的发展速度，远远高于百货业连锁。

在机会上，百货业利润率根据统计是0.8%~2%，家电连锁利润率是6%。这时候，舍弃机会去利用资源，显然是存在问题的。当然，专业连锁发展得非常快，只是一个方面。如果王府井去做的话，能否进入到专业连锁这个细分市场上去？也不一定，因为什么呢？缺少资源和能力，因为要输出资金，输出系统的、规范化的管理，这跟管理一家店是不一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样的。所以，当时很多的决策往往是基于资源来做决定的。这会受到很多限制。

比方说，现在我是一个很大民营企业，或者是大的钢铁企业，那么现在有钱了，我去做房地产，还可以，因为什么？虽然我管理能力比别人稍微弱一些，但是我跟政府关系好，我拿地好，别人 30% 利润，我 20% 利润，也不错。相反，现在还要进入 PC 分销，不行，为什么？我们这些人都不懂这个行业。或者再有房地产进入钢铁，也不行，我们根本不懂。

我们回过头来，可以问一个问题，为什么做新项目的时候，我就必须利用现有的人呢？这是一个很重要的问题，因为你做的决策往往会受到你自身的认识和你的团队的能力的限制，而没有考虑到再从外面吸收进来新的能力和资源。所以，如果仅仅基于目前的资源的话，你的技术是从头学习，你比别人付出的成本可能要高很多。

当然，完全脱离现有的资源，也不可能有大的发展。

◆案例：野战饮料——一锤子买卖

湖南有一家企业，有自己的枸杞生产基地，就请了个知名的策划专家，帮助策划生产一种枸杞汁。

这个专家调研以后，认为没有这个市场，说我重新给你策划一个东西。因为现在饮料市场年轻人用的比较多，现在的小孩、青少年都比较崇尚酷文化。酷文化有很多表现形式，比如迷彩，所以可以开发野战系列的饮料。该企业开发出这种野战系列的饮料，宣传非常好。

推出来以后，很多经销商排队来提货。但是，提了第一次以后，就再也没有一个经销商来提第二次。现在饮料品种特别多，很多东西喝了一两次，最后想想还是可乐、雪碧什么的，问题在哪儿？他能迎合一些时尚的概念和需求，但是他的能力资源，也就是说他的质量，还是远远不够。喝了以后，可能到一段时间有人检测出某些微量元素超标，某些标准不合格。

这就是脱离了你的现有资源的典型，这样也有碍于发展。

与此相关，存在一个先做大还是先做强的问题。这是两种不同的决策思路，如果把他们大概的匹配的话，其实先做大是基于市场机会，先做强是基于资源和能力。

在中国，联想当年还卖过电子表；在房地产行业号称最专注的万科，最早还曾涉足十几个产业。现在它讲专注了，但是你别忘了它前一段。要突破生存的阶段，利润是第一位的。你没有利润，就没法支撑你去做强。所以，最前期的阶段，往往是什么能赚钱就做什么，什么赚钱多就做什么，这是很务实的。做到一定阶段，是再去做强的问题。TCL 的老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板李东生说，“大而不强不行，但是不做大也无法做强”。这是一个好的定位。如果你先不做大，你就做不强，你没有足够的资源和能力去做强。

也就是说，大多数企业的发展历程，还是先要有规模，当然最直接的还是利润，然后再去要做强。再做强的原因在哪儿？就是因为已经积累到一定程度的这种资源，你很难舍弃掉，因为舍弃的成本非常高。所以说，在这种情况下，往往就必须去通过做强来把这个方向稳定下来。在这里，还牵扯到一个概念，就是一个行业的利润率，有两个因素会影响到它的表现，一个是进入门槛，一个是退出门槛。

所谓的进入门槛，比如你想做房地产，你没有几个亿做不了；所谓的退出门槛，我现在不想做钢铁企业了，我是不是能够把这些焦炉、这些设备卖掉，变现进入房地产？

我们会看到，进入门槛越高，垄断性越强，利润率越高。退出门槛越高，利润率波动越大。退出门槛越高，比方说房地产，你别看它一季度新增利润 100%，但是它退出门槛高，因为它的这些设备很难变现，很难转手，利润率波动大。因为我一旦进入就很难脱手，这样我必须专注下去，无论如何要往下经营，竞争再激烈也要死撑。这种情况下，你要去讨论做强。到了一定阶段以后，做强也往往意味着竞争，因为你要守住这块阵地，就得去面对越来越激烈的竞争。

五、多元化，兼并优于自我发展

战略涉及的要素非常多，孙树杰挑出来一些有争议的关键话题进行分析。除了上面的利润分析、核心竞争力以及发挥资源与能力之外，多元化战略也是人们讨论的热点。

多元化是不是企业发展到一定程度必然的选择，还是说你应该尽量的去专注？做大以后是不是就必须都得去做强，还是说也可以选择多元化的战略方向？换个角度来问，就是多元化的战略和专注的战略哪个生存的时间更长？哪一个更稳定？

分析英、法、德三国几个行业里排名前 100 位的大企业 10 年来的变动情况，孙树杰发现，多元化的企业，能够继续留在这名单里的，大概是 63%；单一战略的企业，能够留在这个名单里的，大致是 54%。这是它们稳定生存在这个领域里的期限。还有，能够继续保持在原来位置上的多元化企业仍然是 63%，而保持在原来位置上的单一战略企业是 32%。

哪一个更稳定？多元化。为什么呢？我们投资不会投到单一的项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去，会尽量去选择发展那些能够有互补性的产业，发展好的产业项目可以弥补那些可能出现劣势的产业项目，它们互相支持，然后发展。在客户、技术、地域这三个方向上，都可以发展多元化。

我们说，单一业务就是一个业务占有 95%以上的销售额，如麦当劳；主导业务就是占有 70%以上、95%以下的销售额；而多元化，就是没有一个单一的业务销售额超过 70%，但是不同的业务存在相同的市场或技术。联合利华生产好多化妆品，有好多相关的技术，但是没有一个市场总额超过集团的 70%。非相关性，就是除了不超过 70%以外，相互业务之间还没有关联性。

相对来说，主导业务的生存率、稳定存活比例是最低的。单一业务的反而比它要高一些。相关性的战略，其稳定存活率是最高的，也是高于非相关性的。为什么呢？

我们先拿单一业务和主导业务对比，为什么单一业务的稳定存活率要高于主导业务呢？一个企业，当他发展一个新项目的时候，什么阶段是最危险的？比方说，你一年销售一百个亿，你现在有一个小项目，一开始毕竟要投入，一年投入个几百万、一千万，可能感觉可以，但是当它规模上去以后还在大量需求资金的时候，这是最危险的，为什么呢？它基本上能把你的利润都吃掉了，也是在 70%~95%之间，因而他的危险度是最大的。这是单一业务和主导业务的区别。

非相关业务和相关业务的生存率的区别在哪儿呢？

一个多元化的企业，它利润还有，还能够产生更多的来源，就是我可以通过新的方向来产生更多的利润。比方说，原先每一个项目部门都有一整套的财务、行政、办公，可能合并以后，能节省相关的费用。就像惠普和康柏，菲奥莉娜推动两个企业合并的时候，她提出的最有利的理由是什么？一年省 20 个亿的管理费用。

相关性的多元化优势是什么？可以活动共享，就是可以共享财务部门、共享行政部门、共享营销部门；可以优势转移，因为我擅长做洗涤品，所以在护肤品、化妆品上我也能用上这个优势。

非相关性的多元化优势是什么？那些资本家为什么能够坚定实行这种收购，因为这种重组和再出售的利润的来源，就是内部资本市场的有效分配和业务重组。这种情况下，往往是作为投资者来运作，他其实不会去参与到具体的项目中，他把它作为投资项目来看待，然后去整合，业务重组以后再出售，这是非相关性多元化业务的获利的来源。

那么，多元化有两种方式，有的人喜欢自己来做，有人喜欢用收购方式来操作。比方说，中国很多企业在向国际化方向发展。国际化的时候，他们可能采用这两种不同的方式。我们要从实践中看这两种方式的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同效果。

◆案例：联想与宏基国际化的启示

以前，联想主板这块都是派自己的人到欧洲，在每一个国家去建办事处，结果后来导致亏损，为什么？最重要的原因，据孙树杰分析，是汇率。这个产业的利润率是几个点、十几个点。前几年欧元价值很低，但是后来欧元对美元比率上升有 50%以上，因为人民币跟美元是挂钩的，这意味着什么？意味着它在欧洲市场的成本上升了 50%以上。然后你的利润是百分之几个点、十几个点，还能不能赚钱？所以，后来联想的国际化就走向了收购。

相比之下，宏基做得比较成功一些，可能更多是借助欧洲当地一些资源来做。有人说，兼并的方式非常不好，为什么？有一半是失败的。其实应该是通过自己发展的方式来做。但是，兼并有一半失败，反过来讲，就有 50%是成功的。而在中国、在欧洲，在其他国家，新的项目失败的比率是多少？90%。新公司成功率多少？10%的成功率是自己发展的方式。这还不算，因为你要考虑到，当你发展新项目的时候，你现有的资源和能力跟你的项目并不是最大限度的匹配，因为你只是在一个项目成功了，毫无疑问，你不可能在另一个项目里仍然达到最大限度的匹配。

所以说，自我发展的成功率远远低于 10%，而兼并成功率高于或者接近 50%，哪一个更值得采取？这是不言而喻的。其实，兼并的优点不仅在这儿，我们刚才就提到了，包括省去时间、成本，包括你所不能实现的一些东西。

当然，为了尽可能提高多元化成功的几率，孙树杰罗列出了多元化的风险。多元化的风险，一是管理的成本，这是最大的风险。二是决策的难度。三是混淆每个项目的贡献率。四是我们会看到管理层个人的兴趣往往成为推动企业多元化的一个因素，而不是为了去追求利润，这是非常重要的。管理层决策的精度和成功的准确性为什么会降低呢？有个概念叫主导逻辑倾向。一般来说，你会习惯于按照决策前一个业务的模式决策新业务。当碰到决策的时候，无法和原先模式有效融合，结果时间拉长，难度增大。

最后，孙树杰分析了什么时候可以去发展新的业务项目，去开展多元化。这里有一个简单而重要的标准，就是你第一项业务自己能活下去吗？你有足够的资源能支持第二个项目吗？在主导业务的情况下，如果新业务会把你的原有的业务的利润榨干，能够把你拖死的话，像巨人集团造的楼，你干吗要做啊？当然很多人没有拖死，赖赖巴巴活下来了，或者说再砍掉新业务又活下来了。因此，你要评估一下能不能活下去的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题。这是个非常现实的问题。

总之，多元化战略是一个企业必然的选择，但如果你要做多元化，兼并要优于自我发展。在这个基础上，你要认识到，你不是基于现在你船的大小和特点来航行，而是要根据海、根据机会去修改、去调整、去重新打造你的船只。那么，不是说必须用现有这些人去执行新项目，因为如果说这批人在现有项目里已经能够发挥最大能力，就说明他们跟现在这个项目是最大限度的匹配，他们肯定跟新的方向不可能是最大限度的匹配。明白了这个道理，你就知道该怎么做了。

智慧语录

- 战略意味着主动的选择，主动的选择就是要搞清楚，到底你自己的能力在哪儿？然后外部有哪些机会？跟哪个机会能够最大限度的匹配？战略抉择，取舍是一种艺术。
- 我们的企业领导人之所以成天忙得不可开交，很大程度上就是由于缺乏战略的思维习惯，似乎事事必须亲历亲为才可以得到解决。这样做不但不能使问题得到解决，反而会使问题越来越多。战略问题和非战略问题交织在一起，往往会把人弄得晕头转向，心烦意乱，很难还有心思和精力去理出头绪，从战略上把握问题的要领。
- 系统思考中有一个被称为“杠杆作用”的原理，有人对此用了一个绝佳的比喻，即“辅助舵”。辅助舵是舵上的小舵，其功能是使舵转动更为容易，船也因此而更加灵活。船越大越需要辅助舵，因为船在行驶时，舵四周有大量流动的水使舵的转动困难。用辅助舵来比喻杠杆作用的巧妙之处在于：以它极小的体积和对它极小的操作力却能产生极大的影响——轻松自如地转动以一定速度行驶的巨轮。在企业战略管理中，解决战略问题的这种“杠杆点”也是存在的，并且它常常就是问题的根本解，找出这样的杠杆解以求问题的根本解决正是战略管理的一项重要任务。
- 企业文化是不是核心竞争力？它能产生价值吗？毫无疑问，它不能直接带来利润。如果你现在企业已经发展得非常好，如果你不需要为生存去担忧了，如果所有的其他方面都做得非常好了，那么文化上你可以有好多东西。但是，如果你还在为生存奋斗的时候，千万不要为这方面去耗费你过多的资源和精力。这是最现实的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拍脑袋，以及制造和使用工具

——从战略到行动

相关链接：

贡玉春

★经济管理咨询专家，北京市企业家协会、北京企业联合会常务理事；

★现任清华九略管理咨询公司董事长、总经理，清华盛勤管理咨询公司董事长、总经理；

★曾任内蒙古敖汉旗中密度纤维板厂副厂长、内蒙古敖汉旗建筑工程公司总经理、香港华润集团德信行有限公司副总经理、北大纵横管理咨询公司副总经理；

★服务单位包括超声电子、江钻股份、中国航空工业第一集团、山东鲁能集团、山东路桥集团、大庆石油发展集团、中国联通郑州分公司等；

★主要著作有：《在中国做管理咨询》、《战略咨询实务》、《组织结构咨询实务》、《企业文化咨询实务》、《市场营销咨询实务》、《母子公司管理》等。

一、从影响企业的深远程度来梳理企业的问题

（一）体制、战略、运营

企业在成长和发展的过程中，总会面临各种各样的问题，就像我们人一样，说不定哪天就会闹点毛病，这都是正常的。企业在发展过程中，存在问题，或者自己意识到存在问题，这才是对的。

梳理企业的各种问题，有很多维度。贡玉春主张从影响企业的深远程度来梳理企业的问题，这样思路比较清晰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他认为，企业存在的诸多问题中，体制的问题是第一位的。体制问题是根子上的问题，是影响企业长远发展的问题，也是决定战略能不能落地的问题。

◆案例：国企老总不关心长远

在贡玉春看来，我们的国有企业走到今天，多半步履维艰，主要就是因为在体制这道坎上越不过去。如果解决不了体制的问题，战略定了也是白定。

比如说，我是一个企业的老总，那么未来的三年我干啥去？我不知道，战略不是就今天论今天的，而是一个相对长远的谋划。也许就那么一张纸，我就不再是这个企业的老总了。那我为什么要关心长远？

另外，如果我在这里当老总，但资源我说了不算，包括用人，包括调配资源，我都说了不算，那我定什么战略？我手头一点工具都没有，一点资源没有，那战略定了也是白定。所以说，体制的因素应该是一个比较长远的因素。

第二个层面的问题，就是战略层面的问题。战略是决定方向和目标的，一个企业要生存，要发展，是不能没有目标和方向的。如果是走到哪说到哪，或者说“当一天和尚，撞一天钟”的话，那这个企业是没有发展前景的。所以说，战略是在仅次于体制的第二个重要层面问题。

第三个层面的问题，是运营的问题，包括人力资源管理，包括其他的管理。运营问题是解决什么的呢？运营问题是解决在既定的方向下效率的问题，也就是你在既定的方向上发展得快不快的问题。

那么，如果说你这个方向选错了，你解决效率问题，比如说投资吧，如果你选择了一个错误的方向，然后运转得非常好，你的投资速度动作又很快，你那个投资部的人效率非常高，没等你进一步指示，这个资金已经投下去了，资源已经投进去了，那这样的话，就是南辕北辙，你可能沿着错误的方向走得更快一些。

所以说，战略在企业的诸多问题中，应该是处于体制和运营中间的一个问题。它既与体制相连，又指导运营。运营要服务于战略，否则，效率越高，损失越大。

（二）理解战略

贡玉春认为，正确理解战略，是解决企业发展问题的重要条件之一。

第一，战略是资源稀缺情况下的方向的选择。经济学的一切的出发点，都是资源的稀缺性。正因为稀缺，资源才成其为资源，永远不可能是随便一抓就一大把的。不然，人就不需要研究经济了，同样也不用再研究管理了。正因为资源是稀缺的，你必须做出一种选择。你就这么多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱，你就这么多人，或者你就这么大的能力，那你总要做出一个选择。

第二，企业如果想往下发展，就必须做出选择，没有商量的余地。有可能你会担心，这个选择是不是对、是不是好，但是，应该说，即使不是最佳的选择，哪怕你选错了，也比没有选择好，没选择的那个企业是最没希望的企业。

第三，战略的本质是个动词，就是说，战略是一种行动，战略一定要化成行动它才有意义。战略是用来执行的，而不是用来看的。所以，战略要具有可操作性，要付诸实践，而不能束之高阁。

第四，战略必须是特定企业自己的战略。像千家万户过日子一样，自己过自己的日子，邻居家的日子再好，搬到你家来也不一定适合你。即使是同行业的企业，别人的战略也不一定适合你，因为它有很多因素决定了，你不能套用别人的。

第五，战略是一种取舍的过程，有时要学会放弃。如果说你那个战略什么都要顾及，可能什么都顾不过来。东北有句俗话，黑瞎子掰玉米，掰一根丢一根。它总是不能做出取舍，当它把这一根玉米夹到怀里的时候，抬头一看，它觉得另一根玉米也不错，它把那根摘下来，又把这根扔掉了，那么到最后它永远只有一根玉米，而且，到最后可能掰光了，剩一根最不好的玉米。实际上，在我们生活中，包括在企业实践中，这种例子也比比皆是。

◆案例：专业化还是多元化？

青岛是一个非常秀气的海滨城市。近些年，伴随着东区的开发，市容建设的发展，人居环境的改善，房地产的价格也大幅飙升。现在，海景一线的房子，比如五四广场往东的燕尔岛，直到石老人这一档，已经涨到均价 13000 到 15000 左右。

青岛那儿有两个大企业，一个是做传统行业的，一个是做电子行业的。做传统行业这家企业，在过去的若干年，就坚持走专业化的路子，不进入其他的领域。做电子的这一家企业，觉得要搞一些多元化，比如说看哪一些东西赚钱，哪一个行业来钱来得快，那么，就想办法去做一下。这两个企业在当地有重要的位置，就是说对政府有相当的影响力，如果退回 10 年，比如说 1995 年，那么它们通过在当地的影响力，要在海边，比如说在石老人，比如说在燕尔岛，比如说在五四广场的附近，拿几块地，那是不成问题的。如果是拿到这个地，他们就进入房地产开发，那么现在看，赚钱也是不成问题的。

现在回头看这两家企业，专业化的这家，它的专业在本领域已经走到全国的最前列，差不多是全国的龙头老大；电子行业的这家企业，多元化发展，涉足了地产行业，并且确实是赚了钱了，可等他回头再看的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时候，他在那个电子行业已经落后于别人了，在电子行业板块已经不赚钱了。所以说，这两年在调整，比如用房地产赚的钱，来补充他的电子行业。

针对这个案例，贡玉春说，我们当然不好简单地评价，说这个对，那个不对。但是，战略实际上在面临一系列的取舍，甚至有时是诱惑，我们必须基于长远的考虑，做出合理的取舍和选择。

（三）为什么做战略

做战略有什么好处呢？贡玉春认为，好处至少有三：

一是应对竞争。一个好的战略，它的诞生有一个非常重要的孕育过程，就是研究了竞争的环境，包括竞争对手，包括前 20 年、后 20 载，它是在做了一些深度研究以后才得出来的。

那么，一个有战略的公司和一个没战略的公司，肯定是不一样的。一个有考虑的、做好了准备的公司，一定要领先于没有考虑或者稀里糊涂、懵懵懂懂的公司，这是肯定的。

事实上，只要你比竞争对手做得好，你就赢了。在一个同行业的竞争里，甚至你不能跑得太快，跑得太快了，你有培育和说服这个市场的成本，然后你得到的却是高处不胜寒，别人不理解你。战略的最大用意，就是你领先于竞争对手，但永远领先于竞争对手半步，或者一步，这样你成本最小。当竞争到来的时候，有战略思考的企业就是比没有战略的企业应对得更加自如。

二是凝聚团队。比如说，你是个公司老板，我跟着你来干，我都不知道你要干啥，或者说不知道你要朝哪个方向走，你想我心里是怎么想？那我肯定只有短期想法：你给我工资合适，给我待遇合适，我就在这，同时，我没事的时候，我还到那个招聘网站上去挂个简历，一旦有个风吹草动，我就走。而且，比如说我的特长就是卖袜子，你现在有个袜子的事业部，但是也许你心里想着明年把袜子事业部砍掉，我就被裁员了。那这样的话，你怎么来凝聚你的团队？

方向的作用是一个方面。另外，人人都有这样一种心理，就是他要找到他在这个团队中的位置，现在的位置，或未来的位置。如果有战略，比如说我们公司明年要做多大，我在全国要设八个事业部，每个事业部要做多少销售收入，如果完成了这个销售收入，那么你那个年薪大概是多少。你的战略这样明确的话，那我就有野心了，我就要想去了，那七个事业部大概都有主了，但我有可能就是那第八个事业部的老总，那我就有点动力。如果是没有这样的一些说法，那我现在可能就没有这个想法，而对于企业的发展来说，员工的上进心确实太重要了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，凝聚团队还有这样一层意思，就是可以促使高层团队围绕战略来讨论问题，从而达到统一意识的效果。很多企业高层的会，大家说着说着就跑题了，那么，对于企业发展的问题，尤其是经营性的决策，你用什么来统一大家的意识？战略就是最好的工具。在战略面前，谁的意识、建议或想法不符合战略，一律都不行，而且这个人绝对不会有怨言，他会理解。

三是配置资源。这是战略最基本、也最直接的作用。我们如果开个公司的话，或者我们是一个企业的高层决策者的话，你凭什么把你企业的资源配置到各个方面去？比如说投资，比如说重要的人才，你凭什么就把他配到那个方面去？那一定是战略触发的。如果你没想好就配置的话，那叫瞎胡闹，那是拿钱撒芝麻芽。如果你有了战略，那就可以按照战略的要求把你资源配置到位。

应对竞争、凝聚团队和配置资源，这是好的战略应有的基本作用。当然，从其他角度你还可以说出很多，比如说你对外宣传，可以塑造品牌和形象，这也都是很重要的方面。

（四）中西战略管理差距

中国的企业做战略管理，由于时间比较短，由于可以理解的种种原因，和西方的企业比还是有一定的差距的。

第一，与国内的许多大公司相比，西方的企业做战略，更注重适用性、长期性。西方企业战略一般都会规划到今后 5~10 年，而且，它那个目标一定是要求可以量化的，如果不能量化的，董事会就会要求你重新再做。而中国的很多企业，还是热衷在概念上面做文章，却很少关注到它能不能变成行动。这是一个很大的差距，就是长远性和可量化性不足。

第二，从竞争角度来讲，国外企业的竞争，它特别讲究差异化或者细分市场，如果实在不行，我就搞联盟，或者卖掉。而中国的企业是一直靠到死为止，如果还有一口气，我就撑着，而不会想一些其他方面的竞争模式，也就是说，竞争模式比较单一。也许你会说，在中国，由于体制的问题，你不能决定自己的命运，另外也没有成熟的资本市场，这是一方面。但是，我们企业有没有考虑过这个问题呢？你考虑了，国资委不同意，政府不同意，就让你看摊子，做不成那是另外一回事。可是你没有考虑，那是怎么一回事？

有不少上市公司，都是一直靠到一点收入都没有为止，还在那死挺着。按理说，上市公司的重组，应该是可以的，是有途径的，为什么不在企业还好的时候就把它卖掉呢？但是中国的企业就这样，竞争模式过于单一，很少研究投资分析和资产风险分析，这方面投入很少，说不清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资问题。而国外企业做战略的时候，投资一定要说清的，而且一定要回答净资产收益率，你一定要告诉董事会净资产收益率是多少，要不然你的战略没人看，没人给你审计。

还有，在竞争的过程中，中国的企业往往不善于差异化。而这恰恰是西方企业的优势。比如德国的很多中小企业，做了上百年了，它就认真地细分市场，做出特色，做出差异化。比如说做咖啡壶、研磨咖啡豆的咖啡机，这方面最好的企业就在德国，它在那个市场的占有率是 70%~80%。又比如说，我们要办一个饮料厂，要贴标签，生产最好的贴标机的企业就在德国。很多年来，它就一直这么做，而且它会沿着自己这个东西，考虑怎么给它增加技术含量，怎么想办法让它不断满足消费者的需求。

贡玉春认为，世界上没有不好的行业，只有不好的管理或者经营，关键看你怎么做，因为哪个行业都出了很多优秀的企业。未来也是这样，永远是这样。

◆案例：上海缝纫机的消亡和兄弟公司的不断发展

缝纫机这个行业，是个好行业还是个不好的行业？

20 世纪 80 年代，很多人家里都摆着一个缝纫机，是有脚踏板的那种。后来有了电动的缝纫机，再到后来就没有了。为什么呢？因为我们的服装生产都专业化了，大家都到市场上去买，比你自己来买布料、剪裁、缝制更经济。

那么，咱们国家，像上海，曾经有很好的缝纫机企业，现在那个缝纫机厂已经不在了。是不是这个市场就不需要缝纫机了？需要。兄弟公司是目前做缝纫机做得最好的，它在珠海有个分厂，它现在做到什么程度？它把缝纫机做成一种服装面料剪裁加工的数控机床，由电脑控制。比如说你是个服装厂，你的服装可以用 CAD 计算机辅助设计来画图，那么你把这个图形一输入，你把面料铺在这，它就自动过去，就给你裁起前肩呀、袖口等等，一样一样都给你裁好。就是说，它变成一种精密的加工服装、加工面料的机床。而我们国内呢，现在缝纫机这个行业基本就没了。

现在，比如说你要办一个服装厂，那你就得买兄弟的了，你没办法，因为它的缝纫机就是世界上做得最好的，他是世界上的缝纫机老大。而它的钱，现在赚的比原来还要多，就是说，有中国的缝纫机、上海的缝纫机的时候，兄弟公司有可能不得不降价，因为有中国的缝纫机可以替代它。那么，现在它反倒挣了更好的钱。

现在你看，缝纫机这行业好还是不好？

因此，贡玉春分析说，在制定竞争战略的时候，中国的企业不善于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

细分市场，不善于研究竞争模式，或者商业模式，以致它的竞争战略非常粗放，难以指导企业积极地发展。

第三，从多元化的情况来看，中国的企业，尤其是大型国有企业，尤其是攒了几个钱、不愁贷款的那种企业，多元化的情结非常严重。多元化是一种战略选择，但大型企业的多元化，确实带来了很多弊端。德鲁克做过研究，他的结论就是，大型的跨国企业都不是多元化的，他们要么是单一的业务，要么就是单一的市场，除此以外没有其他的。他举了很多例子，比如说 IBM 等企业。它们不做那种自己没有能力，或者跟自己业务一点都不相关的业务。

在贡玉春看来，中国企业热衷多元化，一是有投资的冲动，二是可能也热闹。比如说企业的老总，可能上镜率也高，哪是热点，我就去哪。比如房地产热，我就去做房地产，互联网热就去做互联网。然后，媒体记者采访，机会还多一些。当然，这样说可能过于狭隘了，但是中国的企业在多元化上是有很多失误的，尤其是有一些挣钱的业务，当它被纷纷砍掉的时候，是触目惊心的。

这是中西方企业在战略管理中的一个对比。

（五）战略能力、战略内容、战略分类

制定战略也好，实施战略也好，都存在一个能力的问题，那么要有哪些能力才能做好战略管理呢？从战略能力这个角度来讲，主要就是两点，一是战略思考能力，二是战略执行能力。战略思考能力，就是说你要找到问题，或者说找到主要矛盾；战略执行能力就是解题，也就是解决问题。那么，找题和解题，是战略能力两个最重要的要点，战略循环实际就是在找题和解题这个过程中不断深化的。

关于战略的内容，贡玉春举例说，比如公司安排我研究一下公司的战略，让我先做一个初步方案的话，都从哪几方面入手？一般来说，有这样四个方面就足够了。

第一，方向。战略一定要回答方向，而且要首先回答方向。就是说，要弄清一个公司的业务或业务组合走向，要回答将来干什么、朝着哪个方向走。当然，你回答清楚方向之前，要做很多具体的分析工作。

第二，目标。就是说，战略要回答做多大的问题。方向找到了，那么我做多大？这也是一个比较重要的方面。当然，它背后也有很多东西撑着它。比如说，我现在就一块钱，我就想去做汽车，而且我想做到宝马和奔驰那样，那不现实。所以说，目标这块，主要是考验你对自己资源和能力的判断，包括你现有的资源和能力，还有将来你通过一系列的措施和途径，可能整合到的资源和能力。你要在这个基础上来做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个目标的设定问题，也是中国很多企业比较困惑的问题。这个目标设定，关键在哪？目标是要完成的，战略中设定的目标，一定要在将来兑现到行动中去，一定要能够分解成行动方案，所以，目标也是一个特别需要关注的问题。在一些典型的行业，就是竞争性显著的领域或行业，从长远来看，如果竞争性很充分，而你进入不了前 3 名到 5 名，那你就注定会被淘汰。所以说，在制定目标的时候，要有这样的考虑。

第三，步骤。你在做战略的时候，时间是一种资源，机会也是一种资源。那么，你在错误的时间，在错误的地点，与错误的对手打了一场错误的战争，就像当年美国发动朝鲜战争一样，那注定要失败的。作为企业，你跑得比别人太快了，那你培育市场的成本是很大的，但是你落后于别人，你也有风险。因此，就有个时间的安排的问题，你要规划实施战略的步骤，明确先干啥、后干啥，这也是很重要的。

第四，措施。措施就是要解决战略落地的问题。战略能不能落地，主要看你有没有把措施规划到位。也就是说，措施是支持你战略目标实现的手段和方法，没有它，战略就必然落空。另外，制定措施的作用，就是要回答清楚怎么分配资源。比如说，你要做两个产业，这个产业投多少，那个产业投多少，措施就把它们明确了。而这往往又是非常关键的，如果你投错了，有前途的你投少了，没前途的你投多了，搞不好会全盘皆输。

对于战略的理解，最后再谈一下战略成功与否的标准和战略的分类。贡玉春认为，战略能不能成功，一个战略是不是好战略，市场是唯一的标准。如果你自己认为你战略很成功，但是你在市场做得一塌糊涂，自己公司都要做没了，那战略何言成功呢？所以说，你在市场上的成功，就是验证你成功的唯一标准。当然，市场上的成功还可以分为超过竞争对手的成功和社会尊重的成功。

至于战略的类别，大致可以分为三类：一是发展战略。比如说，你手头有资源，你有大把的钱，你在选择发展方向的时候，需要制定的战略就是发展的战略。二是竞争战略，就是在既定的方向下，具体作战的方案。比如说，你有个皮鞋制造厂，在全国投资了 20 个皮鞋生产分厂，你的资源、你的渠道、你的营销人员、你的设计研发人员都是做皮鞋的，那你做战略的时候，方向转移的可能性就不太大，你有可能要沿着这个方向做下去。这种情况下，你也需要战略，就是需要指导你竞争的战略，指导你如何和别人作战，尤其是你和别人竞争的时候，哪些是关键的因素，哪些能够让你在竞争中保持或获得成功，这也是战略规划的内容。三是运营战略。比如说，人力资源战略、财务战略等方面的内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、从观念到思维细节，描述资源能力与环境的匹配

（一）以正确的观念引导战略制定

根据外部的环境，根据你自己企业的条件，如何来制定一个战略？贡玉春认为，在制定战略的时候，需要确立几个观念。

第一，你在制定战略的时候，一定不要把它当成是一种梦想，而要把它当成是一种桥梁。既然是桥梁，是连接现在到未来、今天到明天的桥梁，那你就要想办法，就要找措施。梦想是不负责任的，我梦想成为比尔·盖茨，我想成为世界首富，这是可以不负责任的，但战略一定是要找到你成为比尔·盖茨的道路。这是制定战略的时候要绷紧的一根弦。

第二，在制定战略的时候，既要有理性的分析，也要有感性的直觉。理性的分析，可能你就要借助一些专家或者借助一些数据；感性的直觉，那就需要企业家拍脑袋。后者要更重要一些。比如说，如果一个企业在制定战略的时候，或者我们帮助一个企业在研究战略的时候，二者可以四六开，就是说，你理性的研究占 40%就可以了，然后那个直觉要占到 60%。如果你觉得你的脑袋不够大，一个人拍脑袋拍不出来，建议你和整个团队或者你那个出资人集体拍脑袋。

在贡玉春看来，很多的战略，都要依靠这种拍脑袋，拍脑袋才是智力活动。分析数据不是智力活动，分析数据是计算机也能干的活。为什么这么说？因为理性分析所依据的东西，永远是过去的，永远是静态的，关于未来，你还需要判断。所以说，过多的依靠数据来制定战略，多半是不可靠的。更何况，在我们国家，到目前为止还没有一个合格的数据提供商，目前我们可得到的数据，都是不足为信的。

◆案例：经过精密的分析，得出错误的结论

贡玉春说，制定发展战略的时候，过多地依赖理性分析，有时反而会误事。

美国有个大公司，请了一个咨询公司给它做战略。当时，这个公司定了移动电话的发展方向，起步比摩托罗拉还早，同时自身有发展这项业务的良好条件。该公司感觉移动电话比较有前景，就请了个咨询公司来做论证。咨询公司找了很多数据，并进行了几个月的分析和论证，结论是移动电话在地球上是没有前景的，也许会热一阵，但很快就会衰落。

结果，这家大公司就没做移动电话。过了几年，移动电话风靡全球，这家公司再想整合周边的资源，比如收购几个小的移动电话制造商，市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场份额已经没有了。落后了就是落后了，有些机会，你一旦错过，回头再想抓住，就为时已晚了。

所以说，制定战略是一种智力活动，而不是一种分析性的活动。

第三，在制定战略的时候，一定要规划出第一步和第二步来。就是说，战略要变成行动，你不能仅把高端的那块做了，成为世界 500 强这句话你说了，那么如何成为世界 500 强，你却不知道，那叫什么战略？所以说，你必须规划出前几步来。

这是在战略制定的时候，需要确立的几个观点。

（二）内部资源、能力与外部环境的科学匹配

如何制定出一个企业的战略来？贡玉春认为，实际上，你不用考虑太多，一个企业的战略这样描述就可以：你内部的资源、能力和外部的环境的一种科学匹配。如果你做到这一点，战略的事就很清楚了。

◆案例：认识你衣食父母的行业

这几年，中国的钢铁行业发展很快，2002~2004 年它的增长率连续三年都超过了 100%，几乎可以用发烧来形容。2005 年投资的增长势头，一度回降到 60%左右。尽管这个行业发展很快，但是依赖这个行业的一些关联行业，他们也在考虑，就是说，我们吃钢铁这碗饭的行业，要不要做个战略？

2004 年，贡玉春的团队帮助一个钢铁设计院做战略。当时有一些争论，说现在钢铁形势这么好，活忙还忙不过来呢，你为什么要做战略？你要是做战略并加以实施的话，不可避免地就要带来资源的调配，包括一定程度上管理的变革，这肯定对企业要有一些影响。那么，钢铁行业投资发展这么快，现在的日子这么好过，为什么要做战略？后来，贡玉春就把他们中高层集中起来，讲了一次课，就讲三点，分析形势是不是对他们的生存有影响。

第一，钢铁产业发展政策出台以后的行业集中度问题。国家鼓励钢铁行业集中度的提高。在“十一五”期间钢铁行业的发展规划上，提到 2005 年全国十大钢铁企业的产钢量，要占到整个钢铁行业的 50%。2005 年 7 月 20 日发布的钢铁产业发展政策，又把这个作为一个重要的指标来提，那么就是说，到 2010 年，前 10 名的大钢铁公司，它的钢产量要必保达到 50%，力争达到 70%。那么，钢铁行业集中度的提高，也就是说，向那少数几个大企业来靠拢，那么对于一个中型设计院意味着什么？那就意味着你要丢饭碗，因为你原来服务的都是一些中型的企业。大的钢铁公司，比如说宝钢，他找大的设计院。过去就不是你的客户，当这个产业集中度提高了以后，肯定也不一定是你的客户，那这是不是有影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响？毫无疑问有影响。

第二是投资规模可持续性问题。投资规模是不是总是保持这么大？中国目前已经是世界的第一产钢大国，2004 年的全世界的钢产量是 10.55 亿吨，那么中国就产了 2.73 亿吨，占全球钢产量的 25.8%，就是说，1/4 还要强一些。在这种的情况下，中国国内市场钢材的消费量或者说需求量不会超过 2.8 亿吨到 3 亿吨。钢铁行业的产能已经是过剩了，那为什么现在还有这么多投资在里面？只不过项目已经开工了，不可能说建了一半就停下来。现在还有一些投资在里面，如果说产能过剩了以后，当那个投资回落的时候，都没人上钢铁项目了，那你设计院的订单从哪来？肯定会受影响。

第三是产品结构问题。中国目前是世界第一产钢大国，但是钢铁的品种结构不合理，这也是个不争的事实。那么，高技术含量的钢，高附加值的钢，比如说船用的、集装箱用的一些特种钢，还是需要进口的。中国钢只是在线材、在螺纹等方面是要过剩的，好钢还是缺的，那么中国政府将来调整钢铁行业的方向，一定是在产品结构上做文章。所以说，将来一些大公司要提升产品结构，要升级，要做那些优质钢，要做那些附加值高的钢，而我们作为一个中型的设计院，原来没有设计过这样的项目，船运钢板的钢是怎么产出的？我们都不太清楚，业务肯定会减少。所以产品结构的升级，也会给我们将来的生存带来影响。

贡玉春对钢铁行业的发展进行了这样一番深入的分析以后，有的人说，真是有出一身冷汗的感觉。因此，对你生存的环境，尤其是你要靠它吃饭、衣食父母的行业，必须有深刻的认识。这对企业制定战略来说，是至关重要的。

战略制定前端的基础性工作，除了上述的外部环境分析，还有内部资源能力的评价。在没有认清环境之前，你没有切合实际的方法；在没有认清自己之前，也就无所谓战略。在制定战略的时候，关于能力评价，要考虑你的能力和资源的可转移性，就是你现在有的东西，比如你的品牌、分销网络、和消费者的关系、研发水平等，能不能用以支撑你将来要做的事业？同时，我们在思考的时候，一定要找到一个比较好的维度，特别要分析哪些是支持你未来战略的重要因素，看你的资源、能力和你的环境是否匹配，并不断重新选择，直到它们能够完美契合。

（三）规划业务与规划步骤

贡玉春认为，战略制定有两个重要的部分，就是规划业务与规划步骤。

首先要规划业务。思考规划业务大体上有三种维度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，思考一个企业的业务增长，可以沿着现有业务，继续往大了做，就像树的年轮似的，每年都有新的一轮增长，或者说像水波的扩散一样，由一个核心业务不断向外围扩展。这个战略虽然简单，但成功的例子却很多。比如说可口可乐公司，他们 100 多年来就做那种黑色的液体，一种中药味的饮料，但它已经做了 100 多年，而且未来的若干年，还是这样做下去。这种战略的思路，就是沿着一个业务不断地往大了做，它虽然简单，但是很实用。

第二，从产业链这个角度来看，探索你有没有向前端或后端进入的可能。比如，我现在是个搞炼油的石化企业，那么，向后端，我考虑可否建些加油站，来销售成品油；向前端，我分析自己是否具有整合油田的能力。现在，我们企业做战略，应该优先考虑这个维度。中国的企业在这方面是有教训的，实际也吃了很多亏。

2005 的铁矿石事件就是个典型。比如说，在若干年前，新日铁就采取了两个战略：一个是海外的矿山收购战略，包括在南美，也包括在其他一些地区，收购矿山；另一个就是铁矿石的储备，就是虽然它本年度用不了，甚至未来几年都用不了，但在铁矿石价格低的时候，它还是会进行铁矿石的储备。而中国的企业，2005 年和澳大利亚的主要矿山谈判，澳大利亚的矿山一张嘴，就说要涨价 100%。最后谈了好多轮，政府也出面，行业协会也出面，最后铁矿石价格还是一次性就涨了 70% 多，给钢铁企业带来的压力可想而知有多大。

因此，贡玉春说，沿着产业链的方向来考虑，也是规划长期的战略风险的一个重要方面。从本质上讲，就是说你向前要不要控制你的渠道，向后要不要控制你的供应商。沿着产业链的这种整合，通常叫后项一体化和前项一体化。

第三，多元化。多元化又分为两种：一种叫相关多元化，就是你进入这个行业的时候，一定有一些东西是共享的，可以用，有一些资源是可以转移的。比如说，我做皮鞋的厂，然后，我又做了鞋垫了，那它有可能共享了一个渠道。有的有可能共享前面的加工能力，有的可能是共享这个设计力量。总而言之，能共享一部分资源的多元化就叫相关多元化。另一种是无关多元化，就是进入你不熟悉的领域。这是最糟糕、最不适宜的，因而也是应该坚决反对的。有些领域你并不熟悉，尽管它看起来很美妙，但是你确实不了解这种领域，那你尽量不要进入，否则就会栽跟头。

其次是规划步骤，就是在战略制定过程中，明确你第一步做什么、第二步做什么、第三步做什么，而且每一步你都要给他定一些指标，这才是将来落实战略中可用的一些东西。比如说，我们看准了一个长远的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业务，我们判断它是有前景的，虽然它在初期有可能是亏本的，但如果是看准了，决定了，那前期就要容忍它亏损，那这才是一个正确的态度。所以说，规划步骤也是战略的一个重要的方面。

◆案例：青岛啤酒的扩张、整合、转型

青啤是中国啤酒行业的著名企业，2004 年的排名，在全球是第 10 名，在国内是老大。青啤的发展大体经历了三个阶段。这三个阶段，他采用的是不同的战略。

第一阶段，大体是 20 世纪 90 年代后期到 2001 年，它的战略关键词是扩张。这段时间，青啤采取了大规模的、低成本的扩张战略，在全国一下子就收购了 50 多家厂，最快的时候一周就收购了好几家。

贡玉春分析，当时的扩张，解决了青啤做大的问题，同时也规避了很多风险，其中最主要的就是被市场淘汰或被市场击败的风险。因为青啤是一个有百年品牌的企业，青岛啤酒非常知名，但是市场上很难见到，所以，在当时市场急剧膨胀的时期，如果它不迅速制定扩张的战略，从偏居山东省的一个角落走出来，那么可以断定，也没有青啤的今天。

是不是这个扩张的战略就一点问题也没有呢？贡玉春认为，它低成本扩张随之也带来了一系列的问题。比如，从管理的角度来讲，它的管理半径迅速扩大，面对全国各地都有自己的公司的局面，怎么样来进行管控？又比如，由于是低成本扩张，而不是自己新建，那每一个企业的装备都不一样，有的装备很先进，有的装备就很落后，导致了它收购的企业的素质参差不齐。再比如，由于它的企业分布在全国各地，而在中国的市场环境下，你这个企业在哪个地方都要入乡随俗，包括要和当地的方方面面处好关系。

第二阶段，大体上从 2001 年到 2004 年，它的战略关键词是整合。2001 年，青啤的新领导班子上任以后，进行了三年多的卧薪尝胆式的整合。它对收购进来的庞大企业群组进行了一系列的整合，目的是为了做强，以规避自己被自己打败的风险。

贡玉春说，整合的过程中，它做了很多工作，关键有三。

一是市场的整合。各地市场的区域特征非常明显，其消费者的消费能力、偏好、口感等都不一样，因此对市场进行整合是非常必要的。

二是品牌的整合。品牌的整合对青啤来讲，意义非常深远，因为青岛啤酒最核心的资产就是青岛啤酒这个品牌。整合之初，青啤的品牌大概有接近 200 个，就是原来收购的这些厂，一般还是用它原来的这个牌子来运营，因为当地的消费者认这个牌子，他已经喝这啤酒喝了好多年。那你一下子就进行置换，把这个牌子停掉，用青啤，显然是不可能。

但是，是不是可以容忍一个青啤集团下面有 200 多个牌子，有 2000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多个品种，罐儿装的、大瓶的、小瓶的，这种混乱的状态存在？显然也不可能。所以，又进行了大规模的品牌整合，到现在，品牌已经仅剩下一个主品牌，就是青岛啤酒，另外有五个副品牌，如西北的汉斯、东南的大白鲨、山东的崂山等。这样，就是一个主品牌，五个副品牌，而其他的地方的小品牌逐步切掉。这样做还节约了资源。比如说，有1个亿的广告费，投在几个品牌上与投在200个牌子上相比，肯定是一种集约的行为。

三是一些落后产能的关闭。比如说，当时低成本收购了一间厂，接过来一看，它的装备、产品定位和整体市场规划不符，这就要想办法来关掉。但是，关掉一个厂的成本，包括幕后的这种辛酸苦辣，那就太多了。这里有人的因素，有当地政府的因素，导致它比收购成本还要高很多。但是，即使这样，也要痛下决心来整合，因为不这样，就自己和自己打仗了，就是一盘散沙了，自己就把自己打败了。

这种整合，需要资本投入，而当时青啤的资产负债率并不令人乐观，那这个题怎么解？他们打了一个特别漂亮的仗，就是和AB公司的合作。青啤和AB的合作，是当年江泽民主席访美的时候带过去的项目。目前，青啤的股权结构是AB公司占有27%，青岛市政府占有30.56%。这样的一种结构，既引进了外方的管理和资本，同时又保持了这块民族品牌的国有的控制权。这种安排对青啤来讲，是非常具有战略意义的事。

第三阶段，就是从2004年开始的转型，目的是解决在整合基础上做优的问题。这种及时的战略转型，实际上又走在了国内同行业的前面，可以说它总领先行业半步。青啤转型期间的战略，从内容上来讲，概括起来就是三个转变。一是青啤要由一个生产导向型的企业，向市场导向型企业转变。二是由经营产品向经营品牌转变。三是青啤未来必须由着力于规模的扩大，向着力于能力的提升转变。

战略是要达成一个共识的，否则你在上面讲，员工在下面做，还是另外一回事。因此，提出这样三个转变，一开始的时候，在全公司的上下开了很多次沟通会。很多人就认为，这个东西可能落实不了，那落实不了就走着看。就是说，一边这样制定战略，一边按照这个战略来做，应该说他们的行动取得了显著的效果。比如说，推行组织变革，就是建立市场导向型组织，让市场带着工厂走，让市场的要素去配置资源，促进市场开拓，使得2005年销售至少比2004年增长20%以上。所以说，转型战略的实施，对提升企业的竞争力起到了好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、组织、工具、制度和文化，推进战略全面落地

（一）根据新的战略变革组织

贡玉春认为，目前中国企业在战略问题上最大的欠缺，还不是对战略的认识不高，以及不会制定战略，而是战略的实施难以到位。很多企业的战略，5 年下来一看，还是一种非常空的东西，虚空挂在那里。

实际上，战略是可以执行的，是可以实施的。具体的战略实施，也是有一些方法或者有一些规律可循的。关于战略实施，要抓住三个要素。一是组织。组织一定要跟着战略走。组织是实施战略的一个最有效的工具，如果组织不支持战略，那战略注定要挂在空中，落不了地。组织可以配置资源，对战略有重要的支持作用。二是绩效。战略一定要化成绩效，而这个绩效必须是可以考核的。如果战略不演化成绩效，那战略就没有根，战略实现实际是由若干个绩效来构成的。三是人。人也是战略实施中很关键的一个因素。

贡玉春重点强调组织。他认为，一般来讲，在企业内部的管理的过程中，成功的战略、高效的组织、有效的运营三者缺一不可，共同构成企业管理的金三角。成功的战略和高效的组织是密切相关的。据哈佛商业评论的调研，战略落不了地，或者战略得不到实施，有 44% 是缺乏实施战略的能力，还有 33% 是没有做好组织变革的这个准备。也就是说，战略得不到足够支撑和承载而落空，大概有 3/4 的因素，都是因为你组织没做好准备。

因此，要根据新的战略来变革你的组织。这说起来很简单，但事实上，组织架构背后的内容确实是很复杂的，包括个体的抵制和组织的抵制都存在，因为个人有惯性，因为个人有利益，因为个人对未来的位置有担忧，所以他都会抵制。组织也是这样，小的部门，通过新的战略以后，有可能这部门没有价值，就不存在了，那么它也会产生这种担心，同时还对将来权力会不会受到影响、利益受不受到冲突，都有一定的担心。所以贡玉春说，战略配套组织的调整，是有一定的风险和难度的。组织变革必须有充分的准备，它的核心是必须服从于战略。

贡玉春提出，在进行组织设计的时候，有一个重要的工具，各个企业应该予以关注，或者进行研究，那就是价值链。价值链是一个企业创造价值的过程中各种配合要素的链接，正因为企业创造价值的整个过程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需要这么多承担者，所以由此就衍生了组织。在企业内部有两种看不见的链：一种是直接创造价值的链条，就是说，挣钱的，花钱的，或者直接与钱打交道的，能有收入的。另一种虽然既不花钱，也不直接创造收入，但是它确实给赚钱的那个链条提供服务，发挥作用，就叫辅助价值链。比如，企业的人力资源部、财务部、办公室等，它们确实是给主价值链服务的。这种企业组织架构的设计，贯彻了价值链的思想和专业化的原则，是战略成功落地的基础和保障。

◆案例：青啤的组织变革

以前，青啤的组织架构，受它扩张战略的影响，诞生了一个层级式的管理。当时，它在全国都有企业，管理半径非常大，如果都由一个总部来管，显然管不过来，那么怎么办？就得在各地设一个管理机构，在当地区域代表总部来履行管理职责，这就是区域的事业部。区域事业部下面又有若干这个生产啤酒的企业。这样就形成了全国九大事业部、50多家工厂的层级布局。

在新的转型过程中，在组织变革中，青啤的组织架构就按照价值链的原则进行了再造。就是说，它要把创造价值的这个链条和辅助价值链条都重新说清楚，明晰谁到底承担什么职责、谁是怎么定位的，使它的专业化有所增强。

比如说，它的销售要是一个专门的、纵向的、专业化的机构；它的采购，也是要纵向专业化，能够统一集中采购的就集中采购；它的制造也是专业化的，就是将来各地的生产企业，一个核心的任务就是造优质的酒，它主要的考核指标就是成本和质量；营销，做市场，它也是专业的，就是要维护好品牌，要宣传好青岛啤酒的品牌。

这样，青啤的组织架构就是按照价值链再造的一个架构，它的与价值链相关的一些部门和单元就要配置资源，与价值链不相关的，有些甚至就砍掉了。这是调整以后一个主要的变化。

（二）战略落地的6个工具：

点涂、权责矩阵、战略环、战略图、战略时钟、红绿灯

战略落地，包括在进行组织设计的时候，包括在组织落实战略的时候，有很多具体的工具。贡玉春重点介绍了6种：点涂、权责矩阵、战略环、战略图、战略时钟、红绿灯。

第一，点涂。

◆案例：点涂，厘清营销规划的职责

在设计组织的时候，职责的问题比较令人头疼的。职责怎么分？分得清，分不清？这是很多组织设计中最难的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在青啤组织设计的工作中，做了一个小小的尝试。我们的职责，不是说每一个部门都一二三四五，列它二十七条，或者三十五条，而是按照它先后的动作、完成的顺序，把职责进行拆分。

比如说，营销规划的职责，我们把它分成规划的制定、规划的执行、规划的监控三小段。这三小段，在哪一个层面上？到底谁负责？我们用了点涂的工具，就是你负全责的那个，将来坚决要追究你责任的那个，那你就是个全黑的点。同时，你也有可能是负有协助责任，那就给你涂成个半黑点。

那么，把所有的职责，都套在这个工具上理一遍，回头再看，那职责就清晰多了。每一个主要职责部门，就是我铁定要完成的，不完成就要打板子的，甚至要丢了乌纱帽的，就一目了然了。

第二，权责矩阵。

◆案例：权责矩阵，帮助董事长和总经理分权

划分权责也是组织设计中的一项重要工作。在分配权力的时候，也有很多企业面临难题，尤其是很多比较接近的这个岗位，到底怎么划分权力，很难说清。

比如说，公司的董事长和总经理，怎么把他俩给分得清？这里是剔除了性格因素，比如说两人就是配合得好，那个总经理多要点权，董事长也不生气，董事长多深入点经营，总经理也能理解，如果是这样的话，那是个人性格的因素。我们这里考虑的，是从制度层面看，董事长和总经理到底怎样分权？

在青啤的案例中，以前它的一些子公司中也有这些困惑。在组织重新设计中，就做了一些小工具，比如说权责矩阵。它把各种权力，按照它所发生作用的链条进行划分。比如，一项重大的决策，从方案开始，到组织审议，到批准，到执行，到监控，这五个阶段不是由一个人来履行的，每个人在每一段的权责是相互匹配的。沿着这样的一个思路来做，就把很多很难界定清的问题划清了。

第三，战略环。

战略至少要沿着战略环走一圈，它才是落地了。这个战略环说起来就是四句话。一是公司的战略要和公司的远景对接。你公司是个什么样的远景？要做成一个什么样的企业？战略执行就要体现这个。二是在战略实施中，公司的战略必须和预算对接，就是战略一定要变成预算，预算用来执行。三是预算必须和绩效对接。战略评价的过程中，你的绩效到底完成没完成预算？如果你的绩效没达到预算的要求，那你战略就没有落地。四是绩效和你的激励或者利益对接。你没完成绩效怎么样？你完成了绩效怎么样？这些都要搞清楚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然后，回头再接着考虑战略是不是要调整，并重新进行新一轮的战略环实现。如果企业坚持把战略环做下去，在很大程度上，多数企业的战略，都会能得到有效的执行。

第四，战略图。

战略图的原理，实际就是说，对企业来讲，所有的战略目标都是有逻辑关系的，都是一环套一环的。但是，这些目标不是处于同样的地位，不是同等重要。

处于最上面这层的目标，是企业一定要关注的目标。那么企业关注啥？企业关注赚钱，最上面这层的目标就是净资产收益率。那么靠什么来保证净资产收益率？那就是盈利能力，你盈利多了，净资产就上去了。那么靠什么来体现盈利能力？就两点，一是增加收入，二是降低成本。那靠什么来增加收入呀？就是要保证市场份额，要提高产品品质，要服务，要做品牌，甚至要培育战略性的经销商，这些做好了，那么企业的收入就增加了。那么靠什么来降低成本呀？也有一系列措施，比如节水节电，比如推行无纸化办公，等等。

这样倒推下来，从你最关心的目标，到支撑这个目标的要素，一变二，二变三，那么推到最后，就形成一系列的指标。我们在具体做的过程中，这些指标在最初的时候可能很多，但最好不超过 20 项。原因有三：一是并不是所有指标都是重要的，二是有些指标是有关联的，三是还要看你企业内部的控制水平，如果你能控制最上面的那一端，下面你就不要控制了。

◆案例：控制指标，考验企业管控能力

比如说增加收入。如果我下面有 10 个企业，我就控制增加收入这一指标，比如说去年 1 亿，今年要增加到 1.5 亿，这个指标是可控的、在控的。

下面的再分解的指标，叫下面去做，我就控制到增加收入这一层就得了，那么我的指标可能就是收入增加的一项指标。如果你觉得你就控制增加收入那是白扯，那是空话，你不控制下面，就没人给你完成增加收入，那没办法，那逼着你还得往下管，再衍生了。如果衍生到第三层、第四层、第五层，到最后了，那就是应了一句话了，就叫细节决定成败，那你就得要管到细节去了，甚至管他怎么走路、怎么说话、客户来了怎么笑。

也就是说，管不管到这些细节，管哪些细节，与企业的管控能力有关。

总而言之，沿着战略图的思路把你的目标分解下去，对战略实施来讲，一定是有意义的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五，战略时钟。

战略时钟是一种时间上的控制工具，实际是过程控制，以实现过程制胜的。尤其是在中国的企业里面，过程非常重要，不管过程就没有结果。这个工具，使你的战略在一年的运转当中得到有效控制。它就像一个时钟似的，在战略上，这个指针指到哪了，就应该做什么事。

可以专门设定一个岗位，叫护钟人。因为有时候老板忙，比如董事长忙，他真忘了这个月的某件事，那么护钟人就提醒你，这个月必须做这样一件事。

第六，红绿灯。

◆案例：AB 公司的战略执行红绿灯

美国的 AB 公司董事会正在用一种红绿灯工具。它参考交通红绿灯的理念，在它的董事会会议室前面设置一个电子大屏幕，以监控战略指标的执行。

比如说，他这一年的战略执行，需要 27 个指标来支撑他，那么他就把这 27 个指标做成图像，显示在大屏幕上。董事会成员坐下来以后，一目了然地就看到，哪些指标得到了执行，哪些没得到执行。这就像看交通信号灯一样，一月份哪个亮红灯了，二月份哪个亮红灯了，都很清楚。那么，连续三个月亮红灯的，就要去整顿了，就要去了解了，是指标不对还是岗位上的团队不对？那就要分析了。

比如说，某个指标一路都是绿灯，那就让它绿下去。这样，实际就杜绝了及时性不够和眉毛胡子一把抓的问题。而我们很多国内的企业，在考查某个战略是不是得到执行的时候，通常是派一个考核小组或工作组，到企业找领导班子谈，然后，有一个清单，已经得到执行的也去谈，没得到执行的也去谈，结果轻重缓急、好坏优差都混成一局了。那么，这样一种考核，经常就流于一种报喜不报忧了，已经是亮绿灯的，你还谈他有什么用？但是考核以后，很多企业恰恰又愿意谈这个，说我又完成了多大的增长。

现在，通过红黄绿灯这样一种制度，实际是把好的滤掉，好的不是我监控的范围，不好的我才要去监控。你想，董事会往那一坐，那个大屏幕一显示，20 几个指标到八月份进展到什么样，哪个指标心里有底，哪个指标心里没底，不是一目了然吗？

战略实现并不是非常复杂，只要你把战略细化成行动方案，并坚定不移地推进战略落地，就完全能够实现你的战略目标。

（三）战略实施中人的因素：制度与文化

人，也是影响战略实施的重要因素。贡玉春把人的因素分成两大类：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一类是制度对人的管制，一类是文化对人的管制。

第一，制度的因素，做好三个方面就可以了。

一是在你设计的比较好的组织框架下，要坚决把岗位体系搭建起来。为什么说这个重要？因为岗位是承载战略的最基本的细胞，每一个岗位在工作的时候，实际都是在为完成战略做贡献。就像我们人身上的细胞一样，没有这样的细胞，战略就找不到最微观的那个支撑点了。二是给岗位定标准，进行人岗匹配，明确岗位工作干得怎么样，才算支持了战略，才算把战略赋予你的使命完成了，同时进行及时考核。三是给予坐在这把椅子上的人适当的激励，并及时兑现。

第二，文化建设。

文化并不是虚无缥缈的东西，它是一种确实存在，就像室内的空气一样，你到咖啡厅去，你到菜市场去，会感到不同的空气，而你在不同的企业，就会感受到不同的文化。

文化建设也是企业落实战略的一个重要方面，因为它不具有仿制性，它抗御别人 Copy 的性能是最强的。你想学别人的文化，在一天半天内是绝对学不来的。而它却为企业战略实施创造了一种氛围，就是使每个人都感到一种无形的约束，每个人都按照这种导向去工作，既是组织对他的激励，同时也是他对自己的激励。

◆案例：100 枚硬币背后的服务文化

银行都很倡导自己的服务文化，但真正做得好比较难。美国花旗银行的服务文化比较好，有时很让人感动。

美国有个大富翁，某天下班回家的路上，忽然想起来，早晨答应了女儿给她带回 100 枚新的一元的硬币回去，作为女儿生日礼物。忙了一天，在开车回家的时候，才想到女儿的这个心愿，他没有做，感觉到很愧疚。

那下班了怎么办？赶紧找银行吧。他就开车去找银行，跑了好多家银行，拿出 100 元的纸币说，我有个急用，麻烦你给我兑换成 100 个一元的崭新的硬币，好不好？走了好多家，人家都说，我们这下班了，对不起，你明天再来。明天就不是他女儿的生日了，他只好坚持找下去。

最后他找到了花旗银行。花旗银行有个小伙子在值班，这个小伙子耐心听了他的要求以后，赶紧就拿电话联系，他说，对不起，我这现在不够这么多，但是我可以让周边的几个营业所马上给你送过来，几分钟就会送到。结果，几分钟就送过来了。送过来以后，这个大富翁很感动，后来就把他的业务永远挂在了花旗银行上。

所以贡玉春说，企业文化，最后都体现在每一个末端上，体现在组织中的每一个人身上。你进入一个企业的时候，见到的第一个人，而且是前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三秒，从他的表现上就可以判断它到底有没有企业文化、是好是坏，而且大概能判断个八九不离十。比如说，你到一个所谓的大公司，那个保安蹲在大门口柱子的荫凉下，帽子歪戴着，嘴上叼着个烟头抽着，那里面你不用再看了，绝对没有他所谓的那种客户至上的文化。

智慧语录

- 企业如果想往下发展，就必须做出选择，没有商量的余地。有可能你会担心，这个选择是不是对、是不是好，但是，应该说，即使不是最佳的选择，哪怕你选错了，也比没有选择好，没选择的那个企业是最没希望的企业。
- 从多元化的情况来看，中国的企业，尤其是大型国有企业，尤其是攒了几个钱、不愁贷款的那种企业，多元化的情结非常严重。多元化是一种战略选择，但大型企业的多元化，确实带来了很多弊端。大型的跨国企业都不是多元化的，他们要么是单一的业务，要么就是单一的市场，除此以外没有其他的。
- 在制定战略的时候，要有理性的分析，可能你就要借助一些专家或者借助一些数据；同时也要具有感性的直觉，那就需要企业家拍脑袋。后者要更重要一些。
- 文化建设也是企业落实战略的一个重要方面，因为它不具有仿制性，它抗御别人 Copy 的性能是最强的。你想学别人的文化，在一天半天内是绝对学不来的。而它却为企业战略实施创造了一种氛围，就是使每个人都感到一种无形的约束，每个人都按照这种导向去工作，既是组织对他的激励，同时也是他对自己的激励。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供价值、安全、尊严，消费者的眼里只有你

——基于顾客视角的品牌组合管理与服务优化

相关链接：

白长虹

★南开大学国际商学院教授、博导；南开大学现代管理研究所副所长；

★MBA教育专家委员会委员；

★中国最受尊敬的企业评委、中国杰出营销奖评委；

★中国企业形象策划专家委员会委员；

★中国工商管理核心学术期刊《南开管理评论》副主编；

★国际管理学会(AOM)及亚洲管理学会(AAOM)会员；

★主要著作有《顾客价值论：市场导向的服务企业管理模型》、《服务营销》等。

一、竞争催生品牌——强调顾客视角，让你的眼里只有我

白长虹认为，企业使用品牌，最根本的一条是因为有竞争。激烈的竞争导致企业不断学习和运用“品牌”这个武器，着力于建设优势的品牌，让自己跟对手能够区别开，让自己能够更深入人心，让自己能够在消费者、社会公众的头脑当中有更强、更优越的地位，以此来建立竞争的优势。

不过，在我们现在的品牌建设当中，有许多问题值得思考。

◆案例：“红塔”进军木业，泥牛入海无消息

红塔是中国价值最高的品牌之一。前几年，经专业机构评审，它的资产就已经被估价为460亿。作为拥有这么强势资产的一个品牌，红塔想利用已有的品牌优势，进入新的领域，扩大其业务范围和经营规模。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它选择了木业，按说这是跟烟草业有关联的产业，但结果怎样？红塔买了森林、盖了厂房、引进了设备、收购了生产厂……然而直到今天，我们头脑当中“红塔”这个品牌到底是什么呢？你头脑当中的概念是什么呢？可能仍然跟木业、木制品搭不上界。

这是为什么？白长虹分析说，在消费者的心目中，事实上红塔始终是一个非常强势的烟草品牌，我们消费者的内心拒绝你给我更多其他的概念。不是红塔不努力，不是红塔的牌子知名度不够，而是消费者的内心会决定着这个品牌的信息、品牌的方向。

◆案例：VirginEverything——全盘大胜

Virgin，我们中文翻译成“维珍”。在世界范围内特别是在欧洲，它是一个非常著名、非常成功的品牌，那 Virgin 是干什么的呢？它是做饮料的，它做维珍可乐。

△坦克开进时代广场

因为它要创品牌，它采用了一个非常让人惊奇的方法：当它推出品牌的时候，在纽约时代广场铺满了可口可乐的瓶子，租来坦克开进广场，再把那些可口可乐碾得粉碎，从而吸引了差不多美国和全世界很多的财经记者的目光。

这样的举动当然疯狂，竟然想到开着坦克进入全世界的经济心脏纽约时代广场，去把对手的产品碾得粉碎。有人觉得好玩，有人觉得这会违法，确实它也遭到了诉讼，说你这样对我的产品不尊重，你这种竞争方法不对。但这样一个企业的营销手法，连我们中国的媒体也予以了相当程度的报道。白长虹说，离得那么老远一个企业，它做的不过就是促销这样一件事情，小小的举措怎么可以引起我们重要的主流的财经媒体，包括 CCTV 都对它进行报道？当财经故事、财经新闻等重要媒体都去报道的时候，试想，这对一个企业创立品牌是多么的有价值：我又没有付你钱，你报道我。所以，这样一个品牌创立过程，它用了非常极端的方法。那为什么会用这样的方法？是不是给我们很多的借鉴？

△总裁亲自代言产品

为了自己的企业，为了自己企业的品牌，维珍的总裁曾“献身”代言自己的产品，裸着身子，在自己的“要紧处”展示它的品牌。这个企业光是做可乐的吗？绝非如此。它做的东西很多，有航空公司——维珍航空，它已经成为第一个进入中国的外国航空公司。它还有铁路公司，它有大卖场，它也经营电影院，它有唱片公司，它还做婚纱。它的口号是 VirginEverything，我维珍这个品牌绝不限于一定是做可乐的，我可以做任何的东西。白长虹说，一个做了这么多领域的企业、品牌，我们也许会怀疑：它能成功吗？事实表明，它现在在英国的认知度达到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

96%。我们做企业的人士都应该知道这个数字意味着什么。

维珍的老总，令人尊敬。一个做企业的成就一个好品牌，成就一个好企业，难道不令人尊敬吗？他做的一些举动，表明他真是一个最好的代言人。他已经50多岁了，但是他心中充满了一种青春和反叛。他说，我就是跟正规的、主流的商业行为是不同的，我就是一种反叛的，我的商业行为都是这样的。我们记住了这位企业家，他成就了一个好品牌，而且这个品牌是要VirginEverything。

△Virgin的取胜之道

这就让我们产生了疑问，为什么我们非常强势的品牌红塔，仅仅想进入一个相关的行业都没有做成？为什么我们最好的品牌海尔，在进入家电领域都获得成功之后，再多延伸几步像手机、电脑……就让我们划上了问号？手机、电脑如果说过去跟冰箱、洗衣机、彩电属于不同的行当，而到今天这些产品越来越时尚化和消费品化，从概念上来讲区别已经很小了：手机就是我们家里的一个消费类的电子产品，可以跟我们的彩电一样来对待，但是为什么它延伸到这些新领域的时候却遇到了障碍呢？难道这里头我们缺掉了什么？对这样的现象，白长虹进行了独到的分析。

维珍的成功，在于强调了顾客的视角。首先它做品牌就是强调了一个重要的视角，不是从自己要干什么，而是从顾客，特别是目标顾客的视角来设计和发展品牌。他的品牌的价值定位始终保持了“高质、低价、滑稽、时尚”，不管从事的是航空，还是婚纱、可乐，是吃的、还是穿的，是听的、还是看的……所以，维珍航空公司的飞机上，大家不必都是穿着正规的商务装，每个人都彬彬有礼互不搭话，而是可以放松一点；他的火车上，年轻人可以非常开心地交谈，可以听着时尚的音乐；维珍可乐，不一定是味道比可口可乐更美，而是通过喝可乐这个行为传达了一种姿态：你们都喝可口可乐，你们都喝百事可乐，我不，我要喝维珍可乐，因为我跟你们不一样。

白长虹认为，这就表达了一种个性，表达了一种反叛，表达了一种自己追求的那种滑稽的时尚感。而这些心理特点，恰恰是当今欧洲的青年人相对共同的一些价值观。他们不希望被父辈、被社会既定的规则所约定和束缚，而是希望主宰自己的消费行为、自己的思想、自己的职业、自己的生活方式。所以，他通过消费行为，其实表达的是一种价值观。而维珍，非常聪明地使自己的品牌跟锁定的目标消费者的价值观吻合在了一起，因而成为一个非常强势的品牌，成为年轻人心目中品牌的领先者。

相反，我们的若干品牌，存在定位的误区。我们是想到了延伸，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是我们心中确实缺少对顾客心目中对你特定品牌的认知到底是什么样子的这样一些考虑。其实，很多企业家在琢磨着把自己已经成就的强势品牌延伸一下，但成功的条件是什么？这需要我们多做一些思考。尽管品牌是一个帮助我们区别对手、争取人心的工具，直接支持了我们企业的竞争力，但是从它诞生时，我们脑子里就应该想明白，品牌不是做给我的，不是做给我企业自己的，不是做给我企业家开心的，是做给顾客的，是帮助顾客有这种识别力，帮助顾客容易选择，帮助顾客看到你的品牌就获得一份安心，甚至帮助顾客从你的品牌消费当中获得一种尊严感，有时候也能获得一种安全感。

二、独立而不孤立——品牌的多重联系

白长虹认为，品牌具有独立性内涵，使你跟其他的品牌区别开来。像前面提到的维珍品牌，这样一种特定的价值诉求，使用维珍表明我独立，表明我跟你们不一样。这就展示了它的区别功能。同时，品牌在建设的时候，就应该是从顾客的视角来看，而从顾客的视角来看品牌从来不是孤立的，在品牌当中存在着多重的联系。

（一）品牌内部的联系

品牌内部有联系。比如说，你选择凯迪拉克轿车的时候，你脑子里是怎么想的呢？你是要花大笔的银子给自己买辆车的时候，就认准了凯迪拉克吗？实际上我们仔细地去分析，消费者对特定品牌的消费往往有多重的考虑。

首先他要看，有多种产品的品牌企业，它下面到底都有些什么样的同类的东西。比如说凯迪拉克，在一个企业里头，它既是汽车的品牌，也是摩托车的品牌，只不过我们可能不愿意接受这个事实而已，而实际上我们若干著名的汽车品牌其实都是从农用车或者摩托车发展而来的。在品牌策略当中，我们有的时候要回避掉。但通过刚才的例子，白长虹要启发消费者，在选择任何一个品牌的时候，就要把这个品牌所关联的若干的产品线的产品之间的联系考虑一番。

（二）同行竞争之间的联系

同时，品牌选择与同产品线不同深度品牌之间也存在某种关系。同样在一个企业里头，通用生产凯迪拉克汽车，它也有跟凯迪拉克同系列的一些其他的车。凯迪拉克是针对高端的商业人士或者社会上的名流，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消费者就要想，我选择的时候，我关联性的品牌到底给我什么样的冲击和影响。这是他脑子里要过一过的。

不仅如此，消费者在选择品牌的时候，常常要在同行之间做一些比较。比如我买车，到底是要买凯迪拉克还是宝马，买奔驰还是凌志。为什么？因为在我们的头脑当中，这些都是高档的汽车品牌，所以在高档的汽车品牌的选择上，最终我选择什么不仅取决于你品牌给我承诺了什么，还取决于在我的头脑当中要比较不同的品牌它承诺了什么，或者它的品牌的信息给了我什么。

我可能去选择宝马，也可能选择凌志，也可能选择奥迪，我到底要选择哪个牌子？实际上总是在众多的品牌之间要权衡、要比较，然后才能做出选择。既然顾客的头脑是这样联系的，意味着我们做品牌的时候就一定要预先对这种联系加以考虑。

（三）品牌与消费环境的联系

此外，还有其他一些关联，比如说技术性的关联。有时候，公司的上下游伙伴品牌共同使用一些技术，我们平常承诺品牌的时候要说我有ABS，我有什么气囊，你不联系这些技术品牌，光推广自己的品牌不成立。这就是一种联系性的品牌，甚至跟消费的形态都有关系。什么形态呢？你要考虑我是在什么场合去使用。当我进入一个高档的俱乐部的时候，我应该开着什么车去？我开着奔驰去，再看别人开的车，人家怎么就不开奔驰去一个休闲的俱乐部？人家觉得奔驰跟休闲场合好像不搭调。

有一次，白长虹到北京做中国杰出营销奖的评选。北京大学的营销系主任涂平教授，开一辆切诺基去了。白长虹一见就觉得很新奇。他想，一个中国最著名学府里头的一个著名教授，开的是切诺基。那是在北京郊外的一个庄园，是大家放松的一个地方。在一起开会来评审杰出营销奖那个场合，似乎没问题。白长虹想像，他可能在向学生、同事传达一个概念，说教授在校园里开的车就是常规的轿车，好像你高档一点、中档一点都没问题，一个开切诺基的教授，一定在传达我这个教授很有个性这样的信息。还有，我这个教授不光会做学问，我很时尚。因为切诺基往往不会在校园里经常开，主要是往外开。我这个教授很有青春活力。他通过开的车、选的品牌，在传达这样的东西。

白长虹说，他相信绝大多数的教授不会做这样的选择。我们不是说哪个对、哪个不对，而是绝大多数的教授如果买一款车，他会想：我开着这款车会让我的学生怎么看？我会让我的同事怎么看？我选什么品牌？适合在哪里使用？品牌跟消费环境连在了一起。换句话说，当我们设计品牌的时候，如果不把这种联系给它设计得很巧妙，顾客可能就拒绝选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。他就不可能选你这个牌子，他说这个牌子不适合我开着进校园，或者不适合我开着到高尔夫球场去打球，因此我不选。

因此，在白长虹看来，尽管你是单一的品牌，但是实际上它包含了多重的联系。品牌内部的联系、同行竞争者之间的联系、品牌和它的消费环境之间的联系等等，这多重的联系决定了顾客认与不认。所以品牌很复杂，我们必须以顾客的眼光来审视它复杂的联系，才有可能成就一个好品牌。

三、顾客如何看品牌——有好产品才能有好品牌

顾客的视角是如何看待品牌的？对此，白长虹认强调，首先顾客本身就是多种多样的，不同的顾客看待品牌、消费品牌的方式很不同。

比如说，买洗发水，很多人就会选择海飞丝、潘婷，到美发厅去要选用沙宣等等。为什么？白长虹提了一个问题：假设你不知道这些品牌都有一个备注叫宝洁公司出品，你还会买吗？还是潘婷、海飞丝、飘柔、沙宣这些牌子，但是没有了半个月亮老人——宝洁公司出品，还有多少人会买呢？相信不用做调查，相当多的顾客就会放弃，因为有很多顾客在乎的是母品牌。

所以白长虹认为，消费者是多种多样的，我们做品牌也要关照到多样的消费者、多样的顾客看待品牌的不同方式。顾客选择品牌时，往往还要考虑自己的购买力，要考虑与其他品牌的对比是否有价值的增值，要考虑与自己的地位和身份是否相配等问题。

但是，不管顾客怎样考虑，对他们来说，有一点是根本的，那就是“有好产品，才能有好品牌”。制造业如此，服务类的企业也如此，不过它的产品是服务性产品或者无形的产品而已，这不影响它成就好品牌。当然，成就品牌包括它的价值体现，以及它的来源将会有大的不同。

实际上，这同时又提出了一种物有所值、物超所值的要求。不是简单的说，你的品牌好，消费者就多花钱还愿意买。消费者从来不愿意多花钱，虽然品牌价值反应在溢价上，但是没有哪个消费者愿意多花钱买一个东西，除非多花钱获得更多的价值。换句话说，品牌的价值首先会体现在对顾客有价值，所以顾客认这个品牌，选你这个品牌。像三星，溢价率 21.8%，在同类产品情况之下，顾客愿意多花 22%的钱，愿意选择三星，因为他认为花这个钱值，从这个品牌当中获得了额外的利益。所以，在这个问题上，企业做品牌，本来不是做给自己的，而是做给顾客的。如果一个品牌对顾客没有用，对客户没有用，企业花那么多钱做品牌干什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白长虹认为，对顾客来讲，品牌的作用有的时候以溢价的方式体现。也就是说，我们从品牌中获得了一些特殊的东西，所以我们愿意买它。比如买三星，它不仅是消费类的一个电子产品，而且是跟时代相联系的，比如说时尚感、数码的，因为三星品牌不断告诉你：我是数码的。又比如“孔府家酒让您想家”，这也是一个品牌。这个酒品质到底多高，不大有定论，但是在特定的时候，如在家里聚会的时候，拿这个酒喝喝，可以获得一份情感上的消费和解脱。再比如，耐克可以500、600块钱卖，因为那个东西来得很神奇，年轻人穿那个东西，那种尊严、炫耀的价值，你买别的牌子买不来它。这是从品牌当中获得的额外的利益。这个平衡是由顾客掌握的，由他们来判断某个品牌对他们是否有价值。

这种平衡既然是靠顾客决定的，就意味着我们企业做品牌的时候，培植我们品牌的价值的时候，事实上多研究顾客视角当中你的品牌是什么、你的品牌在消费者的眼中是什么样子，是非常必要的。我们理解品牌价值的时候，除了溢价可以作为品牌价值的一个重要组成之外，在很多的情况下，是不一定非得是溢价。比如说，有时候，我们消费者要的是对你的信任，但是我不希望多花钱，我有一种安全感就行。所以，有些品牌可以产生溢价这样一种效应，但并非所有的知名品牌都一定要有溢价的作用。而且，随着未来竞争格局的发展，在品牌价值中所包含的价值的构成会更加多样。但是，有一些东西肯定是会上升的，就是消费者跟品牌之间密切的感情联系，这种感情联系越密切，信赖感越强，它价值就越高。至于这个感情联系值多少钱，还要研究量化的方法。对于溢价，其实也不必单纯从财务的层面上解读它，我们看到很多品牌价值很高，比如蒙牛是26亿多，是不是光卖品牌就可以卖这个钱？这还是值得商榷的。

总之，顾客是多种多样的，品牌本身又处于一个复杂的关系网当中。为此，管理品牌，设计品牌，绝不能从单纯的企业视角、单纯的技术层面考虑，不能认为大做广告，就可以成功，而是要从顾客的视角出发，认认真真地把产品做好，把品牌的价值结构做好。这也是前面所列举的一些品牌尽管很知名、很著名，但是却不能够帮助自己拓展市场的根本原因。那我们怎么办？白长虹给出的方法是组合管理的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、品牌组合管理秘笈

（一）品牌组合管理方法四个要点

白长虹认为，要从顾客的视角来策划并管理品牌的组合。

第一，品牌组合管理应该包括所有影响消费者购买决定的那些品牌。什么意思？即便你是只发展一个品牌，你并不想做多品牌，即便你想做一个行业，并不想去延伸，你仍然需要以组合的眼光和组合的方式来管理你的品牌。原因是顾客眼中看待你品牌的方式从来不是单一的。

第二，为了运用品牌组合管理，白长虹提出八项策略，来帮助我们修正和重新地思考传统的品牌管理观念。

一是品牌可以延伸。只不过我们有了顾客的视角，延伸的时候就要有一定的准则。前面举的例子，像海尔的延伸，维珍的延伸，已经做了延伸方面的很好的例证。

二是品牌也需重新定位。我们有的时候需要进行品牌的重新定位，改变消费者头脑当中原有的品牌定位,重新占有消费者的心理地盘。

◆案例：新康泰克——康泰克的东山再起

前几年发生过一件事，就是凡含有 PPA 成分的感冒药被禁止销售，因为它可能给人体带来一定的伤害。当时，我们中国市场上众多的感冒药品牌当中，占据第一位的是康泰克。国家这一政策，打击最大的自然也是品牌地位最高的。

你如果是中美史克康泰克的总经理，面对这样打击的时候，该怎么样去对待你的品牌？很多企业的常规做法是，从此这个品牌就销声匿迹了，因为你是最强势的品牌，意味着你跟 PPA 的联系在消费者头脑中影响最强烈。所以，此时你这个品牌往往是负资产，康泰克就是有那个 PPA 的，人家可能记不住别的品牌，但是记住你了。

然而，中美史克却采用了另一套策略，利用了短短的 11 个月时间，几乎是不改名、不改姓，只加了一个“新”字，不含 PPA 成分的新康泰克重新上市，并且占据了市场第二的位置，可以说创造了一个奇迹。在全世界范围内，遭遇重大打击，然后进行了品牌的重塑。别忘了那是药啊！而且在短短的时间内，几乎不改名姓，又把康泰克既有的资产继承下来，让它从负变正，别开生面。

因此，这个案例获得了中国的杰出营销奖。这样一个例子可以给我们很多的启发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三是品牌修剪策略。

◆宝洁公司的修剪——使品牌组合更有竞争力

对于宝洁公司，我们耳熟能详。飘柔、潘婷、海飞丝等等，都是它在市场上成就的著名品牌。

白长虹提醒我们注意，不为人知的一个事实是，宝洁公司的品牌比我们现在说的还要多，只不过该公司见有些品牌的市场、力量、被接受度达不到预期目标，就把它剪掉了。就类似于我们平常养花、养草、植树一样，真正会的人是经常要做修剪的。从组合管理的思维上来讲，通过一些修剪让我们整个的品牌组合更有竞争力。宝洁公司曾经卖掉了可丽斯和海岸品牌，更好地集中在了玉兰油这样的品牌之上。这给我们很好的启发。

四是品牌覆盖。

◆案例：马里奥特的细分策略：多层次，广覆盖

企业家经常在外，就要住酒店。

有一个著名的酒店叫“万丽酒店”，在中国很多大城市都有，甚至在一些城市不止一家，像北京就有若干家。

如果我们出国去，我们可能选择一家最棒的、最好的商务酒店，有可能你会住到“丽芝酒店”或者叫“丽晶酒店”，它是全球范围内最高端的商务酒店。也有可能我们去住到“countryyard”，一种度假休闲的酒店等等。

这些不同的酒店品牌，其实都归属于马里奥特酒店管理集团。它用这种覆盖多个不同层级、不同对象的品牌，成为世界上占据最高地位的一个酒店管理集团。

白长虹认为，我们通过这样的覆盖，可以把很多的预算做合理的分配，成就不同的细分市场。

五是品牌的联合。跟其他公司联合在一起，来成就我的品牌。比如说大家手中的信用卡，不管是中行发的、工商行发的、招行发的，你要不就是 Visa，要不就是 Master Card。你往往要说我是跟这个联合的，或者跟另外一个联合的。联合在一起，这个品牌价值以及它这信用卡的接受度也高。

六是品牌的合并，就是通过合并品牌来壮大品牌。

七是品牌的分割。像在电讯服务里的 T&TA，是世界上最著名的一个电讯品牌。从它当中又分割出一个品牌叫朗讯。像百事，也是跟我们生活联系比较密切的。我们印象最深的可能就是百事可乐，那么百事这样一个公司里头它又分割出一个百事餐饮。百事餐饮都有一些什么品牌呢？它下面又分割出若干的品牌：像我们在北京等很多城市看到的肯德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基，肯德基是百事的；必胜客也是百事的；在上海它又要进入中餐了。这些子品牌从一个统一的品牌当中分割出来，使得它仍然是一个非常有成就的品牌。

八是品牌升降级，就是通过增加一个品牌出来，联合自己的品牌填补高端和低端的市场空白。

第三，最重要的品牌管理工作，不再是运营单一的品牌，而是通过品牌联合来创造品牌价值。成就自己的一个品牌，你固然要自己投资，自己花力气，但是你也可以通过品牌联合的方式让你的品牌快速地增值。去转移别人的知名品牌，那你就快速增值了。现在，有很多的企业都是这么做的。

◆案例：携程的品牌资产转移策略

有一个非常知名的企业，使得我们越来越多的人手中都有了携程卡。

携程是个什么公司啊?历史很短，也就三五年时间而已。然后它承诺的业务是干什么呢？我帮你来订酒店，你可以从五星级到三星级，到三星之下；我可以帮你来订机票，各个航空公司的都可以；我可以帮你在特定的场合消费打折，餐饮、娱乐等等一些地方。

但是，携程既没有投资于酒店，也没有一家航空公司，更没有开餐馆、开娱乐设施，别人的业务他都可以做，而且成就了一个著名的品牌、著名的企业，成功地在香港实现了上市。

它凭的是什么呢？它的一个重要的做法，就是把别人的著名的品牌资产转移到自己的品牌上来。所以说，从品牌的组合管理来看，应该通过联合来创造品牌价值。

第四，品牌的组合经理应该是一个战略活动家。换句话说，一个企业最高的品牌管理官，不是你的市场部经理，而应该是你的总经理。白长虹把这样的一种经营思想，就是整体上来看待我们的市场、看待我们的品牌建设的方式，叫做品牌化经营。

白长虹认为，我们中国的企业可以选择要不要创一个特定的品牌，但是无一例外地都应该进行品牌化经营的思考。

（二）品牌组合管理五大任务

在白长虹看来，品牌组合管理有五大任务。

第一，下行策略与上行活动相配合，就是有效地调和品牌管理的下行策略和上行活动。所谓下行策略也叫战略性的品牌管理，它包括了哪些内容呢？一是界定品牌的层级：我是要单一品牌，还是多品牌？我是要子母品牌，还是要业务品牌，抑或要公司品牌？二是组合品牌的资产。三是规定品牌的领导体制。这是品牌的战略管理要解决的问题，对于企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业家而言，虽然我们在谈品牌，但你本人并不是直接地去操作品牌是一个什么口号、是一个什么形象。作为企业家，你更多的任务是对于品牌的战略管理承担责任。品牌的上行活动是一种策略性的活动，包括去了解顾客，与顾客建立一种价值内涵上的共鸣，推广品牌的创新。

第二，运用有效的度量工具，跟踪品牌的价值。

第三，整合各种品牌的营销活动。

第四，利用品牌合作关系。大体上有两个角度：一是将价值从其他的实物转移到品牌之上；二是从其他的品牌名、人、地点等方面，借取品牌价值。

第五，要制定核心有效的品牌宪章，包括品牌价值观、内涵以及确定品牌的定位。品牌的管理越来越不是一个技术层面的技巧或企业里一个特定的职能，而是越来越成为一项战略性的管理主题。一个企业是否有能力创造品牌的价值，并使品牌的价值能够保值、增值，已经成为企业成败的关键。

五、优质服务与客户满意

很多企业力图通过提供优质服务来创造我们企业的竞争优势，然而你怎么样去理解优质服务？什么样的服务才算优质服务？顾客的满意从哪里来？这些问题却并非每一个企业家都能回答清楚。

也就是说，我们的企业在过去努力地做出好产品，努力地做出好品牌，努力地拉近跟顾客的距离来获得我们的优势，做了很多工作。那么也有越来越多的企业把自己努力的方向放在了优质的服务上，希望通过优质的服务使得自己的企业、企业的品牌能够获得顾客的认同，能够获得优先的选择。然而当我们真的去发展自己的优质服务的时候，我们又会遇到很多问题。比如说，我们提供的服务是否真的能够达到顾客的要求呢？客户的期望往往存在着差异，有的客户有这样的要求，有的客户有那样的要求，不同的客户的不同要求，如何以统一的服务政策、服务标准去满足他呢？

再比如客户对你的服务，他的期望值不是固定的，受到竞争的影响，受到自己知识的进步的影响，受到他所处环境的影响，他的要求越来越高，期望值越来越高，我们如何去面对？白长虹建议我们，要从一些优异的服务机构的做法和经验当中吸取一些有益的东西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（一）顾客视角的优质服务

◆案例：星巴克咖啡的氛围营造

著名的星巴克咖啡厅，就是卖咖啡。咖啡可以在家里喝，而且价钱还便宜，可是很多的人却愿意跑到那里去会朋友。甚至一个人到那里，不是做面子的，是一个人也愿意跑到那里去喝一杯咖啡，坐一坐。

为什么？白长虹认为，作为这样的一个企业，它实际上造就了多种的要素，去成就星巴克品牌的咖啡店。到了星巴克，你不光是来喝咖啡的：味道怎么样？那个味道它很讲究，很好的、独到的咖啡味道。虽然是个咖啡店，但实际上它还在推广和出卖视觉。因为你进了这样的店看到的东西，无论是店标、颜色、家具、装饰、陈设品……各种各样的东西都让你觉得那么舒坦。同时，它还有自己背景的声音，包括炒咖啡豆的声音，包括所谓的星巴克 CD——星巴克音乐，就是那种特有的、非常闲适的若有若无，那种特有情调的音乐。它还给你很强的触觉，店里很多的材料，你摸一摸，你看看它那个杯具，会让你觉得整个五官都陶醉。

本来喝咖啡，买咖啡，我们只需要味道就够了，星巴克却努力地用各种要素，调动你的各种感官来成就你对这样一个店的品牌——星巴克品牌的认可。也许星巴克给了我们一些启发，多种的要素调动出来，不要把自己的思维限定在“我是咖啡店，我努力地把咖啡做好就够了”。

◆案例：宜家营造“优质服务”

在北京有个宜家，这是来自瑞典的一个家具制造厂。宜家应该说是一个木业品牌，但现在我们一说起宜家，可能脑子里装的已经不是木业了。它跟我们的温馨生活连在了一起——宜家家居。在北京有它的店，甚至很多的外地人到北京来都要逛一逛宜家的店。尤其是女性，逛了这样的店以后，各种各样的东西看着都好，都想带回家，实在做不到，她也要选择一件两件，像是没白来一样。那你说怎么拿？宜家的家具都是可以拆卸的，它这个店给人造就的东西，就是你的家具你可以选，然后按照你的喜好你可以装，你可以参与到你自己的生活家居的设计当中去，这就是宜家品牌给出的策略。

同时，宜家有很多服务上的做法，比如说免费的停车，令人称赞的尺子、笔记本等顾客的便携工具。它提供了很多的东西，然后按照你自己家庭房间的那种水平来做出各种各样的展示厅，因为我们需要组合的一种方式。所以，一位也许看上去颤颤弱弱的女士，仍然可以买一个大件回家，这些宜家已经想到了。一个家具制造厂，通过优质的服务，造就了它的优势，使得它在短短的三十到四十年的时间内成了一个全球范围内的著名品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实践表明，我们应当从顾客的立场上感受什么是优质服务。当我们这样做的时候，我们体会优质服务的内涵很丰富。一是要真诚有礼。二是要将心比心，设身处地换位思考。三是要专业诚实，值得信赖，跟你打交道他内心里就充满着一份信赖感。四是要价值超众，还要沟通响应，不光要做得好，还要让别人知道你真是为他好，想让他感受到好。五是要倾心倾力。很多时候我们说：对不起，这个事情就是这个样子了，按程序、按规定都合理、合情、合法，但是我们顾客会感受到你是否倾心倾力了。我们自己都明白，有的时候，你可以说我尽到了程序和标准要求，但是你换一种做法，稍稍多努力一点，可能给他的感受就会不一样，一些问题就解决了。六是要讲究充分授权。

白长虹认为，这些要求，都是从顾客的视角给出了对优质服务的认识和理解。如果我们真的想从服务当中来提升我们的竞争力，成就我们的企业，成就我们的品牌，那我们就要着力按这些要求去做，因为这样的要求才是顾客心目当中的优质服务。

（二）优化服务的策略

优质服务是感知的服务，感知的服务会在乎服务的质量、在乎顾客的满意、在乎顾客的价值。怎么才能做到呢？

●服务的证据

既然要提供优质的服务，就不要光说我做了什么，要让人感受到、观察到、体会到、可见到优质服务。因此，白长虹提出一个重要的策略就是给它证据，用证据来表达无形的服务，让它有形化地表达。

为此，我们很多的机构都有一些相应的策略。比如说到银行，要想让银行表达出我很在乎每一个进门的顾客，可以看一看，营业厅温馨的氛围、各种设施是不是表达出来了？它用很多看得见的方式来表达，有的时候还要用人来表达，用物来表达，用流程、程序来表达。

因此，我们注意到像银行这样的服务机构，员工一般都是要穿制服的，衣服在这里变成了什么？不光是个人的喜好，而是我服务的证据，你看我的女士、男士都穿着非常职业的着装，在柜台上办理业务的时候就增强了顾客对你的信赖感。所以，你要以这样的一种有形的证据表明你是优质服务，你的管理方式都不一样。给员工的制服不是福利，是营销的投入，是服务的投入，所以制服最少要给两身。

◆案例：银行有必要控制那圆珠笔吗？

以银行为例。我们到银行里头办理业务，它常常给你提供一支笔。我们绝大多数银行提供的那个笔，第一是劣质的、最简单的圆珠笔，第二常常还要拴上一根橡皮筋，在告诉我们什么？这支笔是银行的，可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

免费给你用，但是不可以拿走。

到温州、义乌、广州去，你可以用非常便宜的价格做很好的笔，把你银行的 LOGO 放上去，把你的宣传的口号、对顾客服务的口号放上去，摆在那里供他用。他愿意拿走就让他拿走，等于他帮着你把优质服务的证据带走了，有何不可？我们那么大的银行真的在乎一支笔吗？在白长虹看来，这里银行不是确实欠缺成本，而是不能放弃“我要控制这支笔”这个意识，实际上没明白在顾客的眼中有些有形的东西是你的优质服务的证据。

●服务的交互

白长虹认为，优质的服务常常是在跟顾客之间非常丰富的、非常敏感的交互过程当中完成的。这是跟我们卖产品、直接提供产品不一样的地方。那么，服务的交互过程就成了顾客评价你服务好与不好、这个企业值得不值得认可的一个重要的方面。

◆案例：餐馆为什么不让最好的员工去做布菜员？

好员工应该放在哪里？我们到餐馆去吃饭感受最深了，好的餐馆怎么做？在白长虹看来，好的餐馆一定是把最有经验的人用在布菜之上。能力强、有经验、有眼光，甚至可以上点年纪，放在布菜的岗位上。稍微有点规模的企业，是把布菜和传菜分开的，因为把菜从后面拿到前面来这是简单工作，拿对就行。布菜是高级工作，因为它在交互的界面之上。

现实当中，我们很多的餐馆是怎么做的呢？我们把最漂亮的小姐放在最前面布菜的位置上，因为心态里想着“美女人人爱”。但是，很多在前台的员工很漂亮却什么事情都不会干，因为生手要慢慢学。这样的老板可真大胆，你等于是让顾客来帮你训练你的生手，顾客也许气跑了，或者说你不知道气跑了多少顾客。

好不容易把你这样一个员工从服务的生手训练得有点水平了，然后老板就开心了：这个员工不错要提拔，可以当领班或者当小组长，做得好再提拔你到收款台去收款。你看那样的岗位真是管理岗位，而且是老板信赖的岗位。让你到前台收款台去收款了，一直到最后跟服务没有了关系。前面端盘子的事情继续让新手做。不知道这样的老板是要把自己的餐馆办成什么样的。

其实，在我们很多的行业，我们的界面形态可能不一样，但常常用的都是同样的思维和同样的方法。在界面和交互的界面之上，不是安排最有经验的、最有专长的人，给他最强的工具支持，给他最强的资源支持，而是把他放到后台去。后台是什么？一个企业总有跟顾客直接打交道的那一面和不直接打交道的那一面，常常也就变成了管理岗位，这恰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恰就是违背了交互。当然了，要想做得好，除了交互、证据以外，价格、形象也都很重要。

（三）让顾客满意的四大策略

●按顾客的定义提供优质的服务

前面已分析过顾客视角的优质服务是什么。一般来说，顾客对优质服务的定义有硬的标准，有软的标准。硬的标准是可见的、可测的，达到没达到都看得见、摸得着。软性的标准是内心的，要“将心比心，倾心倾力”，他感受到“你真的在乎我”没有？这样的东西叫软性的标准，也许并不能在表面上测量得出来，但是顾客心中有一杆秤。

●对顾客做出恰当的服务承诺

为什么？因为他会影响到顾客的期望和你实际水平的差距。白长虹说，在竞争的时候，你当然要说你的服务更有优势，你的服务比对手好。但是你不能吹牛，所以你的承诺要恰当，你如果承诺过高、宣传过高、吹牛过大，就等于你自己都在帮着顾客提升他的期望。然后你自己就算是千辛万苦做了努力，所达到的仍然跟你的承诺、跟顾客的期望有差距，他还是不满意。因此，为了让顾客感到满意，要做出恰当的服务承诺。

注意这里不是理念，这里头实际上是有策略、有制度的：什么叫恰当？承诺什么？怎么承诺？以什么方式承诺？是不是构成了一套系统？这叫做承诺的管理。

●掌握和管理顾客的期望

白长虹认为，你的服务到底能不能让顾客满意不完全取决于你做得怎么样。当然，可以理解的是，没有优质服务顾客不会满意的，优质服务是始终要努力的。但同时你光做到优质服务还不够，你一定要发展出策略，发展出一套技术去管理、影响顾客的期望，让他做到对你的期望比对对手高一点，但你又能做得到，要让顾客的期望提升。

顾客的欲望是无止境的，他会不断改变。让顾客提升变化受到你极大的制约和影响，让他慢点，让他按照你的节奏变，根据需要，你突然间拉大，拉大什么？就是为了把对手甩开，你突然承诺给一个高期望，让顾客一下子把自己的期望拉到高的水平，其他的那些企业达不到，是不是就把他们拉开了？所以，管理掌握顾客的期望是一套有效的策略。在需要的时候，你努力地主动把顾客的期望拉升、拉高，从而制造一个新的游戏规则，而把对手摒弃在外，掌握好他进步的节奏，期望不要涨得太快，这样的话，你的服务进步才能与之更好地匹配。

●欢迎顾客提出投诉

在白长虹看来，投诉意味着顾客有不满，还愿意说给你听，你不用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

花钱他的意见调查就来了。而且，投诉的顾客往往意味着他对你抱有希望，他的姿态可能让你难受，也许他是好挑剔、好难对付的刺头顾客，但是其实这样的顾客是好顾客。因为研究表明，绝大多数的顾客当发生服务不满意或者产品不满意的时候，他选择的方式是闭嘴、离开。你根本不知道他哪里不满意，他就已经流失掉了。

因此，对我们企业来讲，选择投诉的顾客是给了你机会和信息、给了你信心的一类顾客，我们应当去鼓励。就是说，投诉的管理应成为满意管理的一套系统，通过优质服务，进行恰当的满意管理，进而带来企业的竞争力。

六、打造基于顾客视角的营销服务体系

（一）这是销售，不是营销

有人说，企业营销管理很简单，就是把东西卖出去，把钱收回来。白长虹指出：我们现在相当一部分企业是这样做的，拿订单，做营销，重在交易。大体是这样的格局，但这是不值得推崇的。这是销售，不是营销。

这样的企业，它的核心价值观是什么呢？是把自己的事情看得最重要。白长虹称之为“内部导向型”。它也重视研发，也重视顾客，但以拿订单为原则。企业看似重视营销，但是没有真正转到市场导向、顾客价值导向上来。其实，离开了外部视角，你没有存在的价值！

（二）要赋予顾客价值

白长虹认为，从文化价值理念上来看，落后的经营思想并不一定会限制企业快速膨胀，但企业没有牢固的根基，即使庞大的帝国，也难免于顷刻间倒塌。所以国外那些百年老店从不敢掉以轻心。

IBM 不就成功转型了吗？沃尔玛，世界第一大零售企业，它在中国的供应商数量有谁超得过？成本低，质量好，你说它不灵活吗？飞利浦也是个典型。以往它的创新最多，可就是干不过索尼，但近年来全世界都在瞩目它的变化。它原来的口号是：“让我们做得更好。”内涵是要有更多创新，不断超越。这还是内部导向型的。现在它改了：“好感觉，很简练。”让谁有好感觉？对谁很简练？这其中就赋予了顾客价值。索尼的中国区老总小寺圭给人很深的印象，他谈话中出现频率最高的词是“顾客”。为什么？索尼要复兴崛起啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文化导向不一样，企业的经营形态、企业形态会很不相同。企业成功因素很多，但白长虹发现：决定命运的恰恰是它如何调节外部关系。中外企业都面临着价值理念和行为的转型。那么，如何实现这样的转型呢？

（三）别把销售当职能

首先，企业的价值审核要做出来。你是不是看重竞争者、看重顾客？在这个情况下，就是搞清楚最高领导人你的位置在哪里？你是把营销看成企业职能的、功能的、技术层面的事情，把销售部门看成是功能性的东西，还是真正重视企业营销？

别看“顾客是上帝”喊得热热闹闹，实际上我们相当多的企业还没有营销系统，没能从更高层次上打造企业的营销体系，最高领导层没有把营销上升到企业的首要任务来认识。白长虹指出，凡是在市场上真正有成就的企业，一定是老总抓营销。

智慧语录：

- 尽管品牌是一个帮助我们区隔对手、争取人心的工具，直接支持了我们企业的竞争力，但是它从诞生时，我们脑子里就应该想明白，品牌不是做给我的，不是做给我企业自己的，不是做给我企业家开心的，是做给顾客的，是帮助顾客有这种识别力，帮助顾客容易选择，帮助顾客看到你的品牌就获得一份安心，甚至帮助顾客从你的品牌消费当中获得一种尊严感，有时候也能获得一种安全感。
- 品牌很复杂，我们必须以顾客的眼光来看到它复杂的联系，才有可能成就一个好品牌。
- 品牌从来都不能够简单地说它是资产。一个企业有品牌就是资产从来不成立。品牌可以是资产，也可能是负债，取决于你如何地运用它，策略是否对头，如何地管理它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形象更好，价格更高，销路更畅

——品牌提升和广告策划

相关链接：

谢佩伦

★出奇制胜的营销传播专家；“中国造”的宣言者、发起者

★2000 年中国广告十大风云人物，“中国最具挑战精神的广告猛人”；

★安康国际、莱茵商学院、华龙、传化花王等多家企业品牌顾问

★曾创意拍摄三百多条影视广告；

★1997 年策划海尔新形象，创作“海尔，中国造”，获得中国十大广告金片、十大广告金句、20 年最流行的广告语，最受企业家喜爱的形象片。海尔品牌价值当年上升 50 亿；

★1997 年策划小护士防晒，一举成为防晒第一品牌，并获得“中国企业十大著名策划案例奖”；随即策划小护士美白、小护士日夜滋养霜系列产品，创立了独树一帜的“小护士风格”。仅两年时间，小护士就实现从 4000 万到 5.8 亿的飞跃。1999 年小护士获得“中国日化类十大最受消费者喜爱品牌”；

★1998 年策划好迪获得“中国化妆品营销案例金奖”，“大家好，才是真的好”入选“20 年最流行的广告语”。1999 年好迪获得“中国日化类十大最受消费者喜爱品牌”；

★2000 年至今全案策划华龙面业和旗下九个品牌，获得 2002 年“中国营销十大年度个案”和“中国营销传播双雄”。三年间华龙销售额从 10 多亿增加到 30 多亿，跃居全国同行业第二位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、愤怒的广告青年

●天才都是叛逆者

在谢佩伦看来，叛逆意味着无限多的可能，意味着对过去的突破。叛逆就是能量、勇气和挑战。没有叛逆就没有创造和进步。尼采叛逆，贝多芬叛逆，毕加索叛逆。在本质上，天才都是叛逆者，因为他们叛逆，所以他们不同凡响。是他们狂热地、紧紧地抓住了时代的脉动和咽喉，成为改变当时世界的人，时代借他们的手和口得到总结和表征。他们成为时代的代言人和预言家，而最终被接受，之后又被后来者叛逆。

广告是一个充满挑战和创造的行业，广告为所欲为，大有作为。广告的创造性其实是一种革命，没有叛逆就无法成功。在中国，广告“坏小子”够格的并不多，谢佩伦是其中非常突出的一个。你或许赞同他们，或许排斥，或许合作，我们看到的是他们热爱广告的赤子之心和人格的真意。从他们做出的成绩来看，能说坏小子在中国行不通吗？

●从愤怒的广告青年到行业的搅局者

谢佩伦说，新鲜来自愤怒。媒体称他为愤怒的广告青年，后来说他是广告行业的搅局者，因为他参与了电器、化妆品、食品、酒等好几个行业的广告策划。比如电器行业的海尔、食品行业华龙集团的今麦郎、化妆品行业的小护士和好迪。从 1997 年，谢佩伦开始为小护士品牌服务，1997 年、1998 年、1999 年，创造了从 4000 万上升到 5.8 亿的神话，后被欧来雅收购。好迪也算是个小的神话，以前洗发水的世界是宝洁的，但是大众品牌，就是我们说的中低端的市场，是好迪开启的。

谢佩伦觉得，每进入一个行业，都有一个新的体会，就是这个行业、这个产业，它是有机会的，它的市场空间是很大的。中国的品牌空间是非常巨大的，你想怎么搞，就怎么搞。只要有一个好的企业家，有一个好的企业，一个想突破、想向前冲的企业，如果遇到这样的企业，策划人施展能力的机会就到了。

●拿出让客户“停电”的东西

台湾 4A 做了一则集体广告，标题是《客户什么都知道，那我们该知道什么?》。由此，谢佩伦想起肯尼迪的演讲：别问国家能为你做什么，先问问你能为国家做什么？他认为，台湾地区 4A 的广告并不是拍客户马屁，因为台湾地区广告起步早，客户水平高，合作的平台高，合作一开始就高起点。而在大陆，客户并不是什么都知道，什么都懂，而且有时还不懂装懂地扮野，只想自己说，不管怎么说和别人愿不愿意听。中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国大陆的总裁们并不像耐克、大众、微软、诺基亚总裁们深谙品牌传播之道，包括长虹、非常可乐、红塔、海尔，他们只是现时市场的精英、自己领域的“经营大师”。

因此，有时广告人必须想尽一切方法手段去教育客户，而不是蒙和拍。即使失败了，也是广告界的黄继光和董存瑞，为发展做了贡献。话又说回来，广告人你拿出什么去教育，除了理论、清谈、吹牛之外，你到底能做什么？必须有“料”，也就是拿出让客户惊喜的东西来。光说不练，眼高手低，你自己都不行，怎么有资格说对方不行。

相信真正好的东西，拿出来一定有说服力。1999 年，一线空调品牌如海尔、科龙、美的都争先恐后推出负离子技术空调。澳柯玛作为三线品牌也推负离子，毫无优势可言，除非在传播上出奇制胜。谢佩伦突发奇想，拿出了让客户“停电”的东西，就是后来的“婴儿与氧气泡泡”。他与澳柯玛空调的部长谈创意，前后两分钟就定了，因为那正是他们一直所期待的，从而创造了提案最快的神话。而此前，他们已经接触过好多广告公司，包括中央台的前十大广告代理商。

●谢佩伦说：“营销策划是一种革命”

谢佩伦是中国大陆最具国际化视野和本土化智慧的广告人之一，他非常善于运用中国文化，因为他生于此长于此，他尊重和洞察这片土地和人，他懂得他们的呼吸和需要，这是他绝对的强势。在此基础上，他做的企业，是带动同业追随的经营模式创新者，是同业仿效的范本。而他又是“说到做到的杀手”，他做的企业几乎都以几倍速度成长，突破重围。他永远去想扳倒别人的点子。他是目前最有机会改写中国广告史的人。

凭着小护士与好迪，谢佩伦彻底地翻转了中国日化业，既掠夺分割既有业者的市场，又抢占中低端大众市场的空白。小护士掠夺分割大宝的市场，形成“北有大宝，南有小护士”的格局，大过宝洁玉兰油的市场占有率，做到大众品牌第二位。好迪抢占大众市场的空白，曾做到大众品牌第一位。凭着婴儿系列广告，谢佩伦帮助澳柯玛空调从第三军团杀入第一军团；凭着炽热的中国本土情结，谢佩伦帮助华龙叫板康师傅和统一等巨头，形成三足鼎立，并获得了 2002 年度中国营销十大个案的殊荣。

二、玩转品牌游戏

（一）品牌＝化平凡为新奇，再变新奇为熟悉

在谢佩伦看来，品牌是什么？就是把平凡的东西、熟悉的东西变得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新奇，然后把这个新奇的东西变得大家熟悉。所以说，品牌能产生一种很好的作用，让人可以安慰自己，可以提升自己。有这么一句话，开心是觉得自己可以承受了一些事情。所以，谢佩伦有一个观点，任何一个产业，任何一个市场，它都是需要创意的，任何一个产业都需要品牌，哪怕是农业。比如“新骑士”，新骑士就是橙子，它取了一个非常好听的名字，“Sunkissit”，就是太阳亲吻过的一个橙子，全国销量非常大，而且是橙的第一品牌，拥有非常高的品牌资产和品牌价值。

（二）从奇异果和陶瓷看品牌的价值

新西兰的奇异果，目前在全球销量是 160 个亿，被称为水果之王。奇异果是什么？奇异果就是中国的猕猴桃，而且新西兰的奇异果是谢佩伦的一个朋友，就是福建的一个科学家，把它引过去的，所以这个科学家被称为奇异果之父。其实，新西兰以前是不产奇异果的，也不产猕猴桃，但是它在全世界，随便在超市里面买三个就是 10 块钱，而你到河南、到秦岭，那里一大堆才 2~3 块钱。又比如，我们都知道，中国是陶瓷的故乡，江西景德镇被称为“瓷都”。但你知道哪里的陶瓷最贵吗？世界上最贵的陶瓷，是英国的品牌，它比景德镇陶瓷要贵 10 倍。

因此，谢佩伦认为，我们中国的很多产品，往往是在世界的品牌价值链的最低端，产品不是厚利多销，而是薄利多销。一样的品质，不一样的价钱，这就是品牌的差别。我们的猕猴桃、陶瓷是产品，可惜没有品牌，或者说品牌影响力不强，所以价格比人家低很多。品牌是要做什么？品牌就是要做溢价。什么叫做溢价？比如说，本来是这个价格，靠品牌给涨起来，甚至冒出去，就是溢价，就是我们说的要厚利多销。我们做品牌花了那么多钱，就是要厚利多销，不然的话，你又倾销了，你又廉价了。

（三）打造和提升品牌三部曲：定位、写故事、塑形象

谢佩伦认为，要提高产品的价值，必须做出品牌，并提升品牌的含金量。这要分三步走。

●瞄准目标，精确定位

我们的产品总是服务于一定的群体，根据产品消费对象的阶层，可以将品牌分为三类：第一类是大众品牌，也可以叫蓝领品牌，如大宝、小护士等；第二类是精英品牌，比如三星、诺基亚等；第三类是奢华品牌，如人头马、马爹利、轩尼诗、拿破仑、路易十三等洋酒，还有劳力士等名表品牌。你有什么样的品牌，就有什么样的市场。因此，要做大品牌，给自己一个准确的定位至关重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

譬如说，1997年，海尔做品牌的时候，就首先明确了定位：国际化的精英品牌。于是，他们提出了“海尔中国造”的口号。在国际上，它代表中国，代表中华民族，是一个民族脊梁式的品牌；在国内，它是国际知名品牌，不需要说更多，它已经当然地成为中国家电行业的第一，奠定了龙头老大的地位。海尔的成功，就在于自我定位的准确。

又比如说雕牌，它是一个大众品牌，而且是非常受欢迎的大众品牌。忽然之间，它想做精英品牌的时候，就遇到问题了，说换代了，其实它想针对更高的人群。以前它的广告语叫什么？“只选对的，不选贵的”，后来它的广告语变了，变成“提高你的生活品质”。大众的品牌要提哪句话？肯定是前面那句“只选对的，不选贵的”，而不是说什么很虚的，什么“提升生活品质”。后者显然是对白领说的，对精英来说，他们对这句话还是不买账的。

●写一段故事，化平凡为神奇

有了一个比较好的定位，接着就要考虑怎么做品牌。中国有很多老品牌，比如同仁堂、王老吉等等。每个品牌后面都有一段故事，富有传奇色彩。我们消费的就是它的故事，消费的就是品牌的传奇色彩。这类品牌，就是传奇故事形成的符号。这类品牌也可以结合自己的特点，通过写故事、引申发挥而做成。这是一个把平凡、熟悉的东西变得新奇的过程。

比如华龙集团的“东三福”方便面品牌，结合东北人“好人好事好报”的活雷锋精神，系列电视广告改编雪村“东北人都是活雷锋”，运用动漫 Flash 形式，传达出好人做好事必有福报的社会价值观。第一集中“东北人”打狗救人、英雄救美，成就了一桩姻缘，娶了翠花。有福啊，上东三福！第二集“东北人”下冰河救一群落水孩子，有惊无险后被孩子们拜为干爹。有福啊，上东三福！等等。东三福的核心诉求是“咱东北人的福面”，使用东北语言，亲近东北人，已逐渐为东北人所接受，成为东北三省方便面单品牌销量第一。

●用形象包装品牌，增加含金量

提升品牌形象需要方法对路，否则就起不到预期的效果。比如说白沙，卖5块钱，做的是大众品牌。现在它要向上做，争取高端的消费者，就提出“我心飞翔”。想得太浪漫，所以也就是小白领买它，真正的高级白领、成功人士或经理、富豪，都不抽这个烟。他们抽更高级的，能显示成功文化的烟，比如芙蓉王。因此，提升品牌的含金量，必须有正确的方法。用形象包装品牌，就是很好的方法。

比如化妆品里面的玉兰油，以前是一个大众品牌，价格比较低。但是现在的玉兰油，就在提升形象，包装品牌。他们请的代言人在提升，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如张曼玉、范冰冰等当红明星，广告拍得美轮美奂，塑造的正是一种精英向往的生活。这样，它慢慢的就会做成精英品牌，价格也在提升。谢佩伦说，它就是找对了方法，走对了路，一定会成功的。

三、区域市场全攻略

对于如何攻克区域市场，谢佩伦有独到的见解和有效的秘诀。他认为，在区域市场规划上，区隔战略首先要思考的就是市场区隔、品类区隔、核心价值区隔、文化区隔、风格区隔等。只有把这些问题搞清楚了，才能有切合实际的、可行的战略决策。

2003 年，郎酒集团提出一定要成为所进入的 100 个区域市场白酒消费的前三位品牌的目标，因为在当地白酒市场只有进入前三位的品牌，才有机会进入主流消费，才能奠定自己的消费根基和地位。其实不只是白酒市场，许多产业市场都是如此。

谢佩伦说，在任何区域市场，你要进入前三位，就必须成为“第一”。营销战和传播战制胜的核心就是区隔，以及在区隔中成为第一，在区隔中找到和建立起独一无二的竞争位置，这个“独一无二”就是差异化，就是某个值得渴望的、有差异性的、可传递的、有防御性的代名词，就是相对的“第一”，这个位置就是定位，这个定位决定你的市场地位。

谢佩伦结合他亲自操作的一些案例，具体阐述了他的思想。

（一）为谁而生：市场区隔及成为市场第一

谢佩伦认为，我们所处的时代，是面向细分市场和分众市场的时代，是一个黑马辈出的时代，每细分一次都将诞生一个市场，并不断成长。

星巴克的出场，创造了一个高端的咖啡市场，对咖啡业中控制美国市场 90%的三大巨头——通用食品、宝洁和雀巢的大众化本质进行了强有力的挑战和打击，改变了咖啡市场的格局和竞争规则。

在中国，农夫山泉的出场，让纯净水市场遭到致命性打击，如果农夫山泉当初不做颠覆性的市场区隔，它永远是原来阵营中的第三，而现在它不仅是自己所划阵营中的“第一”，也是行业中的第一。小护士、好迪为什么挑战宝洁成功，就是因为它们定位于中低端的大众市场。华龙面业的东三福为什么成功，就是因为它定位于东三省的中档面市场，出场不到一年，就分割了东北方便面市场的 60%，成为大众化中档第一品牌，单品牌销量第一。

谢佩伦服务的枝江大曲，是湖北市场的第一。三五个省区就做到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7~8 亿，进入白酒前八强，其中湖北这个自已家门口的市场更是做到了 3~4 亿，占到总量的一半，在湖北市场影响力排行榜上独领风骚。虽然高端市场的利润远非大众市场可比，但是在市场区隔上，枝江大曲牢牢定位于主流大众市场，做大众化市场白酒第一品牌，而不像金六福在湖北市场从一星到五星全面开花，高、中、低通吃。

开始为华龙面业做品牌战略时，谢佩伦就强调：少做全国品牌，多做区域品牌。因为中国市场营销环境差异性很大。区域不同，则市场不同，文化不同，价值不同，生活形态也大不相同。比如，针对河南市场的价格战，华龙面业推出六丁目“惊人的不脆（贵）”，定位于低档面，一举成为低档面的领导品牌，敲开了华龙面业多品牌大规模进入河南市场的大门。

总之，市场区隔要的是细分目标市场，细分区域市场，集中优势，整合与对接区域各种资源，因地制宜，各个击破，最大限度地分割区隔而出的区域市场。

（二）明确我是谁：品类区隔并成为该品类第一

在谢佩伦看来，品类区隔的焦点，集中在“拥有一个与一个规模可大可小的目标细分市场契合的代名词”上。这个代名词会传递暗示你的承诺，可以抵御别人的进攻，让对手胆寒甚至吐血，从而给了消费者一个购买你的产品而不是竞争产品的理由。

1997 年，谢佩伦策划小护士防晒，就是瞄准防晒市场的初级和空白。当时，宝洁不重视，其他品牌如美加净诉求“阳光下的绿荫”，讲的是为什么要防晒。谢佩伦一登场，讲的就是怎样专业防晒、有效防晒，并以专业防晒的全线产品大举进军防晒市场。上市仅三个月的时间，销量就达 8000 万，一举成为防晒第一品牌，拥有 50%以上的防晒市场，个别地区达 70%。“真的晒不黑！”的广告语令人心动，因为中国人最怕的就是“黑”。小护士从此走上大众主流品牌之路，成为专业防晒的代名词，现在还是防晒的第一，并被有战略企图的欧莱雅收购。

2001 年，谢佩伦帮助华龙策划今麦郎。“今麦郎弹面”一经推出，就成为方便面产业“弹面”新类别的领导者。在其进入的一线城市如北京等城市，受到年轻人的追捧和垂青，成为人气最旺、销量最火的首选品牌，完全抗衡甚至压住了康师傅等竞争对手的风头。“弹面就是今麦郎”、“今麦郎弹面，就你弹”的唯一性、排他性区隔定位早已深入人心，使今麦郎进入了产业核心和内圈位置。2004 年，华龙计划将今麦郎作为另一母品牌，力塑“今麦郎面业”这艘航空母舰，率领今野、今川一郎等品牌，完全进军城市市场。而用“华龙面业”这艘航空母舰及其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区域品牌去稳占农村市场，谢佩伦是信心十足的。

2003 年，谢佩伦帮助传化花王推出清香洗衣粉，以“清香”探测出消费者未被满足的“清新”体验，进而在华东市场劲掀“清新之风”，令“清香洗衣粉”一跃成为前三甲品牌，成为洗衣粉清香品类的第一品牌。这一成功，使传化销量实现增长 40%以上。

2003 年，谢佩伦又服务保健品业闯出的黑马瑞年集团，帮瑞年明确目标：聚焦专注，做产品专家型企业，不求多元化产品占保健品市场的多少，只求单一产品占氨基酸市场的多少，成为氨基酸的第一品牌，成为这个产业大类别的第一，拥有“氨基酸”这个代名词，就像纽崔莱拥有“蛋白质”一样。要像喜之郎一样，分割并垄断 60%~70%以上的市场，重新定义氨基酸这个产业，建立行业标准，建立竞争壁垒。

一个又一个成功，正在充分诠释谢佩伦品牌理论的正确与深刻。

（三）为什么卖：价值区隔及成为新价值第一

谢佩伦说，现在是价值经济的时代，价值理念将成为将来区分赢家与输家的主要标志。丝宝为什么 2003 年销量下滑近一半，原因就是丝宝自己的“核心价值”缺乏，没有建立起来。谢佩伦断言，品牌必须提供给消费者独一无二的价值。权威主义的奔驰提供的是身份和地位，表现主义的宝马提供的是驾驶的乐趣和品味，而进步主义的 Volvo 提供的是安全和关爱。

因此，现在的市场不再是产品市场，而是价值市场，成功靠的是以新的价值定位重新划分一个市场、统治一个市场。我们这个时代最强大而稳固的品牌，都能向市场提供锋芒毕露的价值定位。他们为他们的细分市场的消费者建立了较高的价值，并在一个明确的方向上运作，创造出一个价值市场。例如，迪斯尼，它打造一个象征品牌，就是“孩子的乐园”，它是来捍卫家庭价值的，让大家带着小孩到迪斯尼乐园里面去玩。此外，大家从舒肤佳、海飞丝、农夫山泉、农夫果园、酷儿、统一鲜橙多、动感地带、雕牌洗衣粉、康师傅冰红茶、今麦郎弹面、蒙牛“航天员专用奶”、统一润滑油等产品定位上也可以得到实证。

价值的重要在白酒界尤其如此。2003 年为郎酒发动品牌更新的变脸运动，探索出全新定位的主题：郎啊郎，别太忙。在这一关注男人生活形态的新价值口号下，达成品牌的“年轻化疗法”和“核心价值突围”，让郎酒的销售在当年 11 月就迎来了旺季，仅一个月销售就近亿元。为枝江大曲探索出“越来越好，越来越近”的新价值，被广泛运用到各区域市场的户外广告上。“长沙越来越好，我们越来越近”、“武汉越来越好，我们越来越近”……深受当地大众的认同，一下拉近了距离；此价值口号

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更成为酒桌上的祝酒语，在区域市场上出现频率之高、风头之盛，超越了谢佩伦本人创造的“大家好，才是真的好”。而谢佩伦策划的郎泉酒广告，借雪村打造“有情有缘喝郎泉”的价值主题，深得老百姓的认同。老百姓喝酒讲的就是义气、感情和缘分，图的就是个豪气、酒气、人气的热闹劲，再加上创造性地改编“翠花，上郎泉”，引爆了东北华北市场的消费文化，唐山、天津、东北都卖断货，而在武汉掀起的消费热潮让一个经销商出货 6000 万。

巨大的成功，进一步坚定了谢佩伦的信心。因此，他认为，营销传播的重点和核心，应该放在独特价值和价值聚集的创造上。价值就是权力，价值就是力量。

（四）凭什么讨人喜欢：文化区隔并成为新风格第一

谢佩伦说，文化是根深蒂固的，“文化是一门好生意”，因此我们必须研究消费者的接受习惯和审美习惯。他举了个例子，在手表中，他就喜欢劳力士的“恒动精神”文化，而非欧米茄“某某的选择”代表的时尚文化；在运动鞋中他喜欢耐克的个人英雄式的“胜利文化”，而有人喜欢阿迪达斯的“参与文化”。文化不仅只受“时代”这个不断要求现代进步的时间要素影响，同时也受“种族、环境”这两个根本空间要素影响，一方水土养一方人，“广告无国界”实在是以时间取代空间而做的错误判断。

文化是关系生意成败、大小、冷热的变数。比如说，农夫山泉的 1 分钱捐助申奥和 1 分钱捐助阳光工程，体现了中国文化“回报”和“道义”的隐形模式；农夫山泉天然水、今麦郎弹面的定位，体现了中国文化“划清界限，另立宗派”的隐形模式，不作规则的接受者，而做规则的革命者；“海尔，中国造”体现了民族主义“民族自信”的隐形模式，提升了国家形象，长了中国人的志气，现在发展到了倡导“中国制造，没你不行”的宣传造势；力波啤酒“喜欢上海的理由”，则体现了自豪的“本地情结”隐形模式，成为上海第一品牌；雕牌洗衣粉的下岗广告，体现了“关心底层民间”的隐性模式，脉脉的温情，让大众感受到巨大的归属和共鸣；“中国平安，平安中国”，体现了中国传统文化的核心、中国人千百年来祈求的“平安大同”，平安的本土化形象塑造唱响了保险的主旋律，很难想像把港台安泰保险的获奖广告移植到大陆平安会是什么效果。其他一些体现中国文化隐形模式的例子，如网易“网聚人的力量”之“团结”，别克“有空间，就有可能”之发展，“不允许任何水分”之“不作假”，六丁目方便面“惊人的不贵（跪）”之“骨气”，好迪“大家好，才是真的好”之“和气”，百年润发之“情缘”，金龙鱼、喜之郎之“亲情”，小护

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士之“阳光味”，脑白金之“孝敬”，浏阳河之“庆功”，不胜枚举。

谢佩伦指出，精英（知识分子）文化和大众文化、庙堂文化和民间文化、国家意识形态文化和流行文化是不同的，甚至是对立的。精英文化常常批判大众文化，认为大众文化俗气、浅薄。其实广告就是超级简单和超级扁平的文化，现在每一个品牌其实已变成一个象征符号和一个形象标签。大家都拿路易威登的包，不管是不是在专卖店买的。路易威登作为“旅游的真谛”之旅游文化、探险文化，早已稀释和演变为中国的面子文化和炫耀性、象征性消费。

谢佩伦当初在服务小护士时，就遭到小护士一策划人员的批评，说“大家好才是真的好”多俗、多土啊！“凭什么啊，一个人好就不是好了吗?”枝江大曲曾志伟代言的歌舞广告，也受到一些有深度的人的批评。今麦郎弹面的广告也受到广告精英们的批评，说为了一根面竟恶俗到亲嘴，连代言人张卫健也被评为“十大不受欢迎的广告代言人”。如果他们知道这些广告带来的市场效益有多好，多受目标消费者欢迎，他们也许会闭嘴。因为谢佩伦知道，中国太需要“快乐文化”。因此，当初为华龙做品牌规划时，他就将“快乐营销”写进“品牌法纲”。而枝江大曲，则更是遵循“白酒消费——成人的娱乐”这个另类却直抵核心的法则。

此外，为瑞年氨基酸打造中国第一条电视波普广告，一条激情燃烧的巨制《检阅篇》，就将消费者曾经久违的革命文化和游行检阅文化进行改造，成为全新的商业波普文化。在上海这个曾经爆发无数次工人革命的地方播出后，引起极大轰动。大家久违的视觉符号、象征符号和情感都再次亲切地涌来，直感“一个大事件来了”。

（五）为什么胜利：区域市场，区隔第一

谢佩伦坚持，区域市场的战略规划，一定要以区隔为纲，打造一条研究区域市场、了解区域文化、执行区域营销、运作区域品牌、进行区域化整合传播的全价值链。只有这样，才能最大限度地分割和赢得当地市场。

在谢佩伦看来，华龙方便面能够连续三年取得全国销量第二，瑞年氨基酸能够在无锡、宁波、上海三地区春节一个月销量 8000 万，全年销量两亿多，枝江大曲能够在三五个省区销售 7 至 8 亿，进入全国白酒第八强，传化能够 2003 年增长 40%，郎泉新品能够在几个地区销货 1 亿多、卖断货，这些成绩与他们的区域市场行销战略的实施息息相关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、以简单和犀利，给客户带来突破和实效——品牌广告策划实战

谢佩伦认为，广告人靠思想和案例说话，传播靠广告语说话。作为广告人，只有说出几句经典的话，像主席语录般被人传颂，才能令人叹服。再伟大的广告主题，最后都会通过一句话表达出来，留传下去。这就是所谓的“金句恒久远，一句永流传”。许多大师往往就凭那么一句或几句进入广告名人殿堂。长着可爱的娃娃脸却留着大胡子的谢佩伦，还把广告语的诞生过程称之为“炼金”。他为海尔的形象片前后历练了 50 次，写出 50 句广告语，最终炼出“海尔，中国造”，终成经典。下面的广告语案例均出自谢佩伦之口，让我们来一探其背后的品牌故事。

◆案例：“海尔中国造”——1997 海尔集团形象

1997 年，“海尔中国造”这个简单的句子一经说出，就震撼了全国，震撼了中国企业家，震撼了海尔的对手，更震撼了张瑞敏，这是他做梦都想得到的一句话。这句话后来被评为十大广告金句。它是“中国人民从此站起来了”在新世纪最有力的回响。它一语道破“我是谁”和“定位至上”的真谛。海尔因此“一夜为名”，成为民族工业的最高脊梁的象征，成为全球经济一体化时代的先知先行者，成为品牌国际化的领袖与旗帜，既抢占了民族牌的制高点，更高举起国际牌。海尔终于圆了中国人世界名牌的梦！

谢佩伦说，“海尔，中国造”（后来发展演绎为“全球海尔”）和“世界五星级服务钻石奖”成为海尔两个最为强力的核心驱动性理念，在中国人的内心深处将长虹、春兰、科龙等本土品牌和一些国际品牌远远抛在后面。这种造句随后被复制得无以复加，比如“好空调，××造”等等，但这句话只成就了海尔，还有以“关键是搞乱”著称的谢佩伦。这句话的价值难以估计，至少过亿，至少他信。

◆案例：“氧气泡泡”——澳柯玛空调

人见人爱的两个婴儿和婴儿可爱得不行的独白：“房子里多了好多氧气泡泡，它吸起来好舒服啊！你看，小胖总爱过来和我玩，她也喜欢吸这新鲜的泡泡。”

这个广告 1999 年被评为“北京市民最喜爱的十大广告”排行榜第二，以至北京，上海有上百位孩子和家长联系澳柯玛索要通信方式送礼给这两个婴儿。

这是中国广告史上最成功的婴儿广告和空调广告之一。它让澳柯玛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负离子技术空调以婴儿和“氧气泡泡”这种“创造性认知”突围而出，一上市即成功，品种销量排名第一，从而奠定了澳柯玛“新世纪，新空调”的品牌定位，更为澳柯玛的婴儿系列广告开了一个好头。

◆案例：“我只要高兴就好”——旭日集团“高兴就好”饮料

有一支广告歌，当时许多学生都会说唱：“每一天，我为我充当向导，该怎么做我会知道”，“可以弹弹琴，可以跳跳舞，只要高兴什么都可以尽情做，我不想生命太潦草，该做不该做我知道，什么叫烦恼什么叫困扰，别人不用说明我知道，上天下地我办不到，一切一切高兴就好!”

这是 1999 年谢佩伦再次以“中国造”的强烈意识，挑战洋品牌，为旭日集团新品牌“高兴就好”打造的一支超级传播歌。“高兴就好”针对的是比可口可乐、百事可乐和雪碧的主消费群体都更年轻的学生群体(12~22 岁)，品牌面相：大胆、洒脱、幽默、超前、不羁。广告目的是塑造一个全新的令青少年认同甚至崇拜的新品牌，并赋予它一个全新品牌个性和感觉，使之独具一格，令人心动。为引爆流行和时尚，运用了典型的“明星 + 音乐 + 观念”行销战略。代言人是当时走红中国的台湾小魔女范晓萱和香港四小天王陈晓东，由香港一线的作曲、编舞和制作，联手打造出强势煽情的主题歌，发挥出了巨大的听觉和情感冲击力。

结果是 MTV 和广告片同时热播，双双获奖，“只要高兴就好”成为校园十大流行广告语。旭日集团生产线不够，许多地方无货或断货，上市短短几个月销量攀升 8 个亿，成长速度远远超出采用同样战略的雪碧和百事可乐，打了一个漂亮的进攻战。非常痛心的是，后来旭日集团经营不善，在通路上溃败，导致品牌的创建半途而废。广告有时可以大有作为，但并非为所欲为。本土品牌的脆弱，给谢佩伦狂热膨胀的民族情绪泼了一盆冰水降降温。

◆案例：“先有崂山，才有矿泉水”——崂山矿泉水

崂山矿泉水，1905 年由当时最早在青岛生产可口可乐的洋人发现并生产。其矿泉出水系被国际权威们评为“世界第一”，水质被评为“世界七大矿泉水名牌”第二位，排在依云矿泉水之前，是真正的东方圣水和中国国宴水，曾畅销香港和新加坡等东南亚地区。

在做案例的过程中，谢佩伦和他的团队情绪很高，非常可惜这崂山矿泉水在当今混乱不堪的水战喧嚣中，早已失去“世界名饮”的身份，销声匿迹于江湖之中，市场萎缩到与当地各种杂牌和冒牌进行价格战的地步。为了将这个百年品牌彻底强势和年轻化，他们为它找到了一个富于战略的大创意：那就是诉求“我是谁”，而不是“为什么要卖我”和“我为谁而生”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创意是这样的：在崂山面向大海的半山亭子里，超然的智者和可爱的书童正在打坐。忽然，听见外面像水里讲话冒水泡似的咕噜咕噜的吵闹声，且声音越来越大（隐喻当今水战）。童子坐不住了，问师傅："他们在吵什么?"，师傅不答，只是拿起崂山矿泉水打开，喝下，畅然片刻，才说出三个字："争第二"，结尾，是产品和广告语"先有崂山，才有矿泉水"。所谓"大音希声，大象无形"的境界，也不过如此。

这个创意让广告主兴奋不已，相信这个广告定能帮他东山再起，突出重围，颠覆格局，重新排序，成为矿泉水的领导品牌，消费者也会真正地领会和认同这种"巧妙的第一"。但是，这次谢佩伦没有得逞，灌顶式的拯救竟然徒劳。

◆案例："天生好酒，中国郎酒"——郎酒

在谢佩伦之前，郎酒没有定位，虽然是老八大名酒，据说当时的评分仅次于茅台零点零几分，屈居第二，与隔河相望的茅台合称姊妹酒。机遇巧合之下，谢佩伦去遵义赤水河一带访革命圣地，才深刻地了解到美酒河边完全没理由不产生好酒，夸张一点说，那里产的"假酒"也会是好酒。

这句底蕴非常的口号，给郎酒找到了应有的传播定位。"天生"是一个很强的驱动性理念，它可以将品牌的联想演绎得更神秘、深邃，绝对和更具时尚品位。谢佩伦说，如果再联合一些影响大的媒体如《新周刊》举行"中国十大品味男士"的评选活动，郎酒更能将使用者的形象提升为天生智者、天赋才情的有品位行家。这将使郎酒与实力型领导者五粮液和象征型领导者茅台区别开来，它们都是世俗的权威主义者，而郎酒则成为识别型领导者，也可以说是自我表现和进步主义者。在本质上，这是像宝马建立品牌社区和品牌部落一样的关系行销。

◆案例：不只是吸引——浪莎袜业

当初，谢佩伦将这句名言抛给当时的"袜业大王"浪莎，着实让浪莎风光了一阵子。但是，谢佩伦是想从策略的高度，以延续性的运作，做浪莎整体的品牌规划，去创建浪莎作为领导者应有的、更丰富的品牌识别系统，就像广告语说的，"不只是吸引"，不只是魅力，还有理念、品质、设计、价值取向及全面关系承诺等等。也就是说，它是一系列能激发消费者联想、让消费者积极介入的品牌运动，就像苹果电脑不只是一台电脑，而且还是苹果迷们的精神和情感王国一样。

◆案例："弹得好，弹得妙，弹得味道呱呱叫"——今麦郎弹面

今麦郎的产品本身只是非常有弹性的方便面，"弹面"的命名给了今麦郎一种"创造性的认知"，立即在消费者的"概念抽屉"中划分出一种新类别，叫它令人期待，给了它宝贵的差异性和消费者的注意力，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像当初的 UFO 炒面一样。

今麦郎到底怎样弹？有多弹呢？食品的广告最重要的是运用感觉行销，就是要刺激人的感官和唾液。由搞笑天王张卫健演绎的《上市篇》、《亲嘴篇》、《描述篇》将“弹得好，弹得妙，弹得味道呱呱叫”表达得非常入味，让人口水滴答。最近许多人用这句话回答“谈”恋爱的感觉。殊不知，这句话脱胎于“打得好，打得妙，打得鬼子哇哇叫”。谢佩伦为此自鸣得意，说这是“元素的复活”，抢尽了注意力和传播力。

◆案例：“惊人的不贵”——华龙六丁目方便面

为华龙集团六丁目方便面做的广告——“惊人的不贵”，凭借令人叫绝的创意，把这句话突显出来，成为经典。这是中国第一个将产品人格化和戏剧化非常到位的经典广告，并已经着手做成系列，以丰富的情节演绎下去。

公堂之上，由谢佩伦亲自扮演的县官气势汹汹地给人吓马威“跪!”、“跪!!”、“跪!!!”，由“马桶先生”徐小力扮演的刘罗锅式的民间人物“不跪”、“不跪”、“我就是不跪”。几个回合下来，大人心虚了，问师爷（由谢佩伦的搭档客户总监曾松扮）：“何以不跪呀?”师爷说：“大人，他是六丁目。”“哦，是六丁目，不贵，不贵。”恍然大悟后是狂吃，结尾出产品和广告语“惊人的不贵，华龙六丁目”。

难得的是，所有演员性格化的表演，让他们和六丁目一样得到老百姓的喜爱。六丁目的确惊人的便宜，一包四毛钱不到，真可谓物美价廉。

◆案例：“专业护肤，我们的小护士”——小护士化妆品

“专业护肤，我们的小护士”，这句话很少在电视广告上出现。但在谢佩伦看来，它是“小护士风格”的品牌精髓。“我们的小护士”大多是两人组合的年轻姐妹，充满阳光，是那种人见人爱的邻家女孩形象。大众对这种形象的认同程度极高，就连三四十岁的女性也会受到这种青春气息的感染和号召。再加上“真的晒不黑”、“好美白自然持久不干燥”、“防晒美白，倍添光采”等产品主题，使小护士迅速成为大众护肤第二品牌，超过了玉兰油的市场占有率。

借品牌塑造之手，小护士 1996 年是 4000 万，到 1999 年上升到 5.8 个亿，成长速度创造中国化妆品神话。

◆案例：“非常中国，非常可乐”——非常可乐

谢佩伦认为，从根本上来说，非常可乐的成功是通路上的成功，而非传播的成功。这几年来，非常可乐的口号变来变去，眼花缭乱，只能表现出其思维的混乱。时而“亮出你自己”，“非常可乐开，幸福自然来”，时而“非常时刻，非常选择”，“有喜事，当然非常可乐“，连“中国人自己的可乐”这一形象定位也淡失了。而谢佩伦提出的“非常可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乐，非常中国”，恰恰是对这形象定位的有效提升和最佳演绎。

谢佩伦说，可口可乐、百事可乐是市场的主人，观念上的客人，非常可乐传播的定位唯有对抗，进攻领先者强势中先天不足的弱点，才能点中对手的死穴，制胜市场。而对手这个弱点，恰好是非常可乐拥有的最大优点，即：中国，中国人，中国精神和文化。一句话，“中国”是个大品牌，这个品牌的时代已经来临，它有着一系列不可估计的价值和魅力。“中国红”是不是非常中国，《卧龙藏龙》是不是非常中国，APEC与唐装是不是“非常中国”，2008年中国奥运是不是“非常中国”。现在看来，可口可乐的阿福倒“非常中国”，百事可乐贺岁广告倒“非常中国”，两乐拼命靠近中国，力求中国化。

在今天的特殊处境中，非常可乐的反应，极像可口可乐20世纪50~60年代面对百事可乐的攻势，乱用广告语。可口可乐最终回归“正宗货”的口号，才顶住百事的挑战，因为“正宗货”是观念的定位，意味着其他都是模仿者。非常可乐现在应该打的也是定位和观念战，“非常可乐，非常中国”的口号，可为非常可乐找到核心支撑和系列化的好创意，赋予这个品牌全新的刺激，让“中国时代”的中国人真正喜欢“中国”这个品牌的东西。

非常可乐没有机会在自己的手里爆发，令谢佩伦至今仍耿耿于怀。他总说，不管在谁手里，也早晚有一天要抢过来。而非常可乐的人，据说一看到谢佩伦，总是笑眯眯的，他们知道从他嘴里说出来的东西，永远是令人新奇的。

智慧语录

- 营销策划是一种革命。
- 我愤怒绝对不是体内的毒素，相反是一种血气和冲劲。中国多么需要有料的广告人！有所不满，不仅是不满，你拿什么去不满，这样就会有机会挑战，就会去苦练内功，冥思苦想，去杀出重围，去颠覆他们，改变他们。去杀个片甲不留，让他们停电，去做出来给别人看。
- 与其诅咒黑暗，不如燃烧自己。
- 品牌是什么？就是把平凡的东西、熟悉的东西变得新奇，然后把这个新奇的东西变得大家熟悉。
- 品牌是要做什么？品牌就是要做溢价。什么叫做溢价？比如说本来是这个价格，它给涨起来，甚至冒出去的溢价，就是我们说的要厚利多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

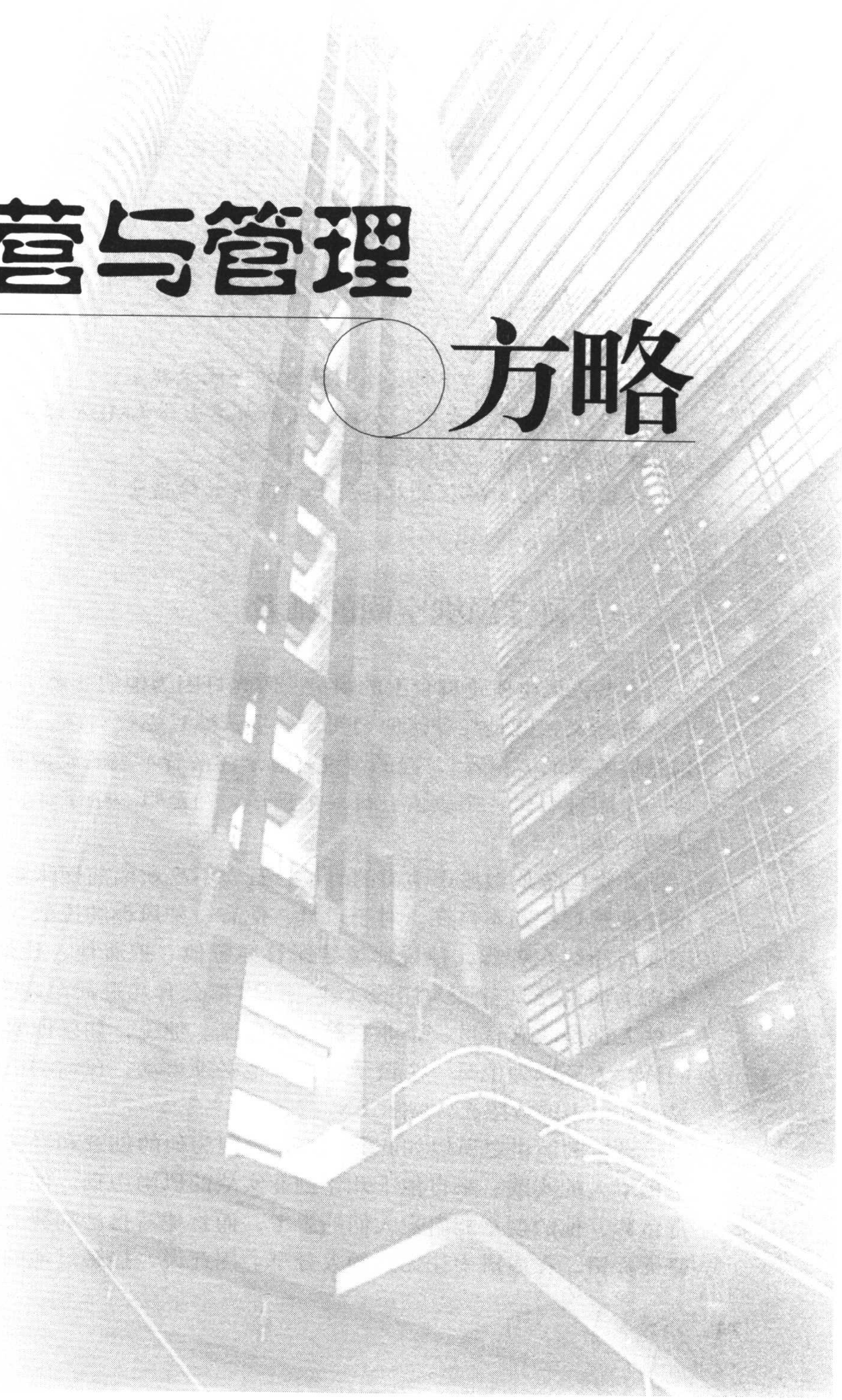
销。

在任何区域市场，你要进入前三位，就必须成为“第一”。营销战和传播战制胜的核心就是区隔，以及在区隔中成为第一，在区隔中找到和建立起独一无二的竞争位置，这个“独一无二”就是差异化，就是某个值得渴望的、有差异性的、可传递的、有防御性的代名词，就是相对的“第一”，这个位置就是定位，这个定位决定你的市场地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营与管理

方略



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让你的终端盈利模式婴儿般自然落地

——经营智慧演绎创业奇迹

相关链接：

石　岩

★15年创业风雨中摸爬滚打造就的一流企业家；

★对外经济贸易大学等全国十几所著名大学EMBA客座教授；

★创意如星火燎原般迸发的策划大师；

★蓝猫、他＋她、莱双扬等知名品牌的缔造者。

一、灵性思维空间的舞者

有些人天生就是舞台上的明星。闪光灯因为他们才有了存在的必要，其全部意义，就是在等待他们粉墨登场，然后燃烧自己，照亮他人。石岩是位特殊的“舞者”，他的演说中总是洋溢着不竭的激情和活力，他的每一个眼神、每一个表情、每一个动作，乃至每一个字音，都充满了表达的冲动。

在全国各地做城市演讲的时候，石岩不喜欢面前摆张桌子，他说那会让他感到特别不自在。对于道具，他有一种风趣的说法，比如麦克风下面有小线在抻着，他说那像导尿管导着他、拽着他，让他不敢乱动。石岩的演讲总是备受人们的欢迎，每次都会有几百甚至几千人在倾听，这些人都是政府官员、企业家等社会名流。他说，如果他要是站着不动的话，人家以为他是一个傻子，所以他必须得动，在运动中将自己富有灵性和活力的智慧充分展示出来。

石岩的演讲之所以如此受欢迎，是因为他的创意和经营智慧都来自于他本人的实践，来自他十几年创业实战的风雨历程。他的经历富有传奇色彩，他的创意能启发人们的思考，而且他对自己的智力和经验财富毫无保留，在演讲中让无数的人分享。因此说，接触过他的人都说，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不仅是个精明的人，懂得如何赚钱，更是一个很率真的人、很感性的人，这才是一个很完整的人。

根深叶茂，源远流长，无穷的智慧和灵性的思维，使他始终以一位激情的“舞者”的姿态，完成了一次又一次精彩绝伦、一气呵成的演讲。过去和现在，有很多人从他的演讲中获益，今后将有更多的人在他智慧的闪光中受到启发。

二、蓝猫背后的文化扩张

（一）蓝猫的成功

◆案例：从卖卡通光碟到经营广告时间

2000 年，石岩从长春来到北京打工，做三声影库的营销副总。当时，他在方庄租个小房，就住在那里。北京三声影库是一个以经营正版光牒为主要业务的公司，主要是通过跟教育部合作，做中小学音像教材电子版的建设以及教育教学信息库的建设。2000 年石岩到三声影库的时候，实际上公司整个的业务已经出现了非常严重的滑坡，在全国各地的 1000 多家连锁店已经逐渐地萎缩掉了，100 多个城市代理也已经基本上都不赚钱了。在这个时候，石岩临危受命。

当时，三声影库公司有一个希望，就是把公司的业务，寄托在他们自己拍摄的蓝猫淘气 3000 问这部儿童影片上。蓝猫淘气 3000 问是一个科普卡通片子，很多人都看过。他们的蓝猫淘气 3000 问，在全国 1017 家电视台播出。最早蓝猫在进行全国市场推广的时候，是 500 多块钱一套。但上市没有多久，就出现盗版，是 80 多块钱一套，所以就把他们打败了。在这种情况下，根据石岩的思路，他们不得不采取了给电视台免费送播以换取广告时间的策略。那个时候，他们每天换的广告的时间是将近 20 个小时。

在这样一个过程当中，实际上他们完成了一个由过去卖卡通光碟到现在经营广告时间的转变，创新了公司的盈利主项。在这种情况下，这个公司由过去已经到了崩溃的边缘，到重新看到了生机。

◆案例：蓝猫葡萄汁的奇迹

2000 年 6 月份，三生影库老总把石岩派到他投资的一个新项目，就是酒业。他在酒业公司已经投了 6000 多万了，在云南种了八片葡萄园，但是也没有做出品牌，渠道也建设得不好。在这个时候，他希望石岩过去，出任酒业公司的总经理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到这个公司后，实际上，老板那时候也没有给他拿什么钱，只有几十万。石岩一听几十万，虽然只够一个策划方案，但是他心里有一个数，老板手里有广告时间，那就可以借你的广告时间，来做我的品牌落地。一年之后，当这个品牌落地之后，我再进行市场推广也不迟。因为老板有1000多家电视台的资源，每天有将近20个小时的广告时间，所以石岩敢接这个盘子，主要是因为他可以占这个广告时间的便宜。

当做完方案之后，石岩来找老板谈。老板当时就跟他讲：石岩，你这个想法，脑子动得还行，但是你缺少一个常识，就是我们蓝猫淘气3000问是儿童片子。在这里面贴片广告时间，如果你上9个广告那是绝对不行的，连中央电视台每天9个广告都有限制，所以这是不可能的。

在这种情况下，石岩傻眼了。回去后坐在办公室里，他看着云南的大片葡萄园的照片发呆。当时他想，那边广告不让用，这边葡萄种了一大片，那么接这样一个盘子，怎么往下做？如果做酒的品牌，要是没有几亿，根本打不下来，因为现在红酒的品牌国内国外已经非常成熟。当时，他日思夜想，就琢磨怎样能够利用上这20个小时的广告时间。冥思苦想中，忽然灵光闪现：这葡萄吧，如果酿酒的话就是葡萄酒，如果把葡萄捣碎了变成葡萄饮料，然后把猫头砰往上一挂，就变成了蓝猫葡萄汁。变成蓝猫葡萄汁的话，那么你广告时间就不能不让我用。

当时，石岩非常兴奋，一下子跳起来，赶快跑到总部去找老板。他说：我现在辞去酒业公司总经理，我现在要做饮料公司。老板看着他，只是苦笑着说：石岩，这个饮料不是锅煮的，那一套设备、那一条生产线非常昂贵。你不要以为那个很简单。石岩说：没有关系，只要你把猫头给我，你把蓝猫的品牌授权给我，还有每天每个电视台支持我15秒的广告时间，这事就齐了。还不用你投资，我自己来。

老板最高兴的，就是不用他投资这句话。事实上，不仅不用他投资，石岩还能够做一个饮料公司，之后还能给他缴品牌使用费。老板点头了：好，这事行。就这样，老板就同意他去做了。这个结果令石岩非常高兴。

当年10月份，石岩赶到长沙。在长沙的全国的糖酒会上，他品尝了各个大集团推出的最新的饮料。当他走到军要集团生产的鲜果乳面前，尝了之后停住了。石岩知道，他找到了：鲜牛奶加鲜果汁，非常好喝。就这样，石岩连夜赶到上海，找到王军要先生，把自己的想法一股脑说完了。王先生非常高兴地表示和他合作。就这样，由石岩他们出品牌、出广告时间，由王军要给他在湖北出一条生产线。石岩谋划的蓝猫饮料的整个基础，就基本上全了。

帷幕渐渐拉开，蓝猫饮料就要闪亮登场。石岩这边做包装设计，11月份开了蓝猫淘气饮品公司。12月份，他们开始讨论从第一年1月1号

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行全国招商的整个销售方案。全国招商正式开始，石岩在全国各地饮料公司请的操盘手，都是一些经理级、总监级以上的团队。他们给出一个方案，就是为了品牌能够落地，进行铺货扶持。有一些城市，他们要拿 10 万、20 万、30 万货去铺市，因为他们是全新品牌。

方案拿到石岩这儿，他坚决不同意。他说，我告诉你，按照我的方法走。省级城市一个城市要给我们缴 80 万到 100 万，地级城市要缴 50 万到 80 万，县级城市至少先给我 30 万到 50 万首付款，才能够拿到代理权。当石岩把这个方案交给他的团队的时候，整个销售操盘团队长时间一片哄笑。从他们的表情可以看出，说这家伙过去只喝过饮料，八成脑袋被驴踢过。

当时，石岩看着他们笑，自己一直没有笑。后来就因为这样的冲突，争论长达三天。最后，石岩用一个最“讲理”的办法，跟他们进行最后的沟通。石岩问了：“是你们发工资还是我发工资？”他们说：“老板你发工资。”石岩说：“那好，就按照我说的去做。”就这样，从 1 月 1 号开始，按照石岩的方案进行广告招商。

1 月 1 号广告打出去一直到 6 号，一个人都没有来。这个时候，石岩心里也是七上八下。因为销售团队告诉他说：“石总，招商就是两个月，你的方案出来，如果两个月不被市场接受，我们的公司就倒闭了，你所有的投资都是白费。这个招商是非常大的冒险。”然而，石岩决心已定，一定要冒这个险。

在 1 月 7 号这一天，石岩的办公室门口出现了一位非常高大威猛的、来自大连的帅哥。当时他从包拿出一张支票来，往桌上一放：“石总，我做大连代理。”石岩把支票一查，个、十、百、千、万、十万、百万，整整 100 万。当时，石岩觉得他长得比周润发还漂亮。一年过后，石岩和他在一起的时候，发现他那小三角眼长得简直有碍观瞻。不过当时，石岩确实是有一种冲动，就是想热烈地拥抱他。

石岩把他的团队叫过来，说：“来来来，哪位帮我查一查，好像我查不出多少个零来。”那个时候，石岩心里真是说不尽的得意。销售团队查过后发现，原来石岩这家伙过去从来没有做过饮料，只喝过饮料。可能他赢就赢在没做过饮料。从 1 月 7 号开始，每天有将近 200 万的进账，一直到 3 月 10 号，石岩账上的数字升到 3700 多万。那个时候，董事长室离财务室一墙之隔，石岩最大的快乐，就是贴着墙壁聆听隔壁点钞机的声音。他认为那声音比刀郎好听得多，真的令人愉快。

当然，就在石岩手舞足蹈的时候，也就是在 3 月份，电话铃声一个接一个，都打上来了。从 1 月份已经开始交钱的代理商说：“石总，你们货怎么还没有发？”当时，石岩他们只有十几个人接电话，只有几瓶样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品，还没得货发。所以在这个时候，他必须赶紧去安排生产。结果军要那边只有一条生产线，告诉他说，石总，如果我们要跟上现在这个招商速度，至少得开出 5 条生产线来，可是现在只有 1 条。在这个时候，石岩的脑子也大了，感觉到了自己在这个行业确实不够专业。

于是，他就到北方的饮料行业的龙头老大汇源集团求救。找到汇源的朱军龙老板，把整个的现状说了之后，汇源不太相信有这样的事情，现在居然还会发生有钱没有货的情况。因为现在的饮料行业已经到了一个白热化的程度，已经几乎没有什么市场缝隙，所有大的品牌都在拼命地厮杀，居然一个从来都没有听说过的家伙，过去只喝过饮料的，居然还能够在短短 3 个月有这样的业绩，不太可能。这样，他就派团队到公司来考察，发现公司十几人接电话，几瓶样品，还有一个蓝猫的猫头，发现公司账上有 4000 多万的现金。这个时候汇源就出资，购买、兼并了蓝猫淘气饮品公司。汇源占 51%，石岩占 49%。这样，公司从 2002 年 11 月份注册，到 2003 年 3 月份被汇源一次性兼并，前后还不到 5 个月。

这样的故事，现在说起来，石岩显得挺轻松，可是那个时候，每天所有发生的事情，都让他透不过气来：既是紧张得透不过气来，也是激动得透不过气来。特别是最后被汇源兼并这样的事实，因为这么大的一个兼并案，一页可行性报告都没有，只是跟朱老板沟通了半个小时而已。回想当时的情况，石岩坦承，朱老板确实是一个大家，非常了不起，出手兼并蓝猫的过程中充分表现出举重若轻的战略家的气度和魄力。

那么，在 2003 年 4 月份的时候，石岩公司的账上已经有 5 千多万进账。这个时候，产品已经可以开始大量发货。但就在这个时候，一个令石岩非常非常痛苦的情况发生了，这就是 2003 年北京非典。所有生产出来的货发不出去，所有的代理商都要求石岩千万别发货。为什么？因为北京来的货进不了城，北京来的人如果进来的话来要拘留 15 天，所以在这种情况下，没有人敢接货。就这样，这货生产出来了，从 4 月直到 8 月过去，一大批饮料都已过了保鲜期，非典也过去了。这样一个事情，真是属于百年不遇，却在石岩个人创业这一年让他遇上了。即使如此，蓝猫第一年销售额仍然突破了 8 千万。

就是这一年，蓝猫的故事成为经典。

（二）石岩的品牌文化论

蓝猫这个故事，石岩过后琢磨了一下，反思为什么会出现这样的场景，为什么会出现蓝猫这样的热销。他发现，原来，从本质上讲，这公司根本不是 2002 年 11 月份才注册，那只是个形式上的时间，因为蓝猫卡通片在 2000 年就开始播出。从 2000 年到 2002 年，它已经播出了 2 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

半，全国3.8亿孩子看蓝猫也已经看了两年多了，对这样的一个文化、这样的形象已经非常熟悉和喜爱。所以，蓝猫饮料作为这种蓝猫形象的引申产品顺利落地和市场的迅速暴涨，正是文化产业化、产业文化化有机对接的结果。

长期以来，我们经常说的一句话叫“文化搭台，经济唱戏”。石岩认为，实际上我们仍然还是需要经济和文化两层皮，需要文化和经济则真的看不到、摸不着。回想20年前，大陆还风靡蛤蟆镜和喇叭裤，大陆风靡港台所有的电子表。那个时候，拿到一块香港的电子表，我们还感到很高兴。今天，谁还去香港进电子表？为什么那个时候能够风靡？是因为那个时候我们能够接受的，是港台的言情片、武打片，而片子里的那些人物的装束，常常离不开大喇叭裤、大蛤蟆镜。所以，我们接受了那些片子，也就顺理成章地接受了港台的那些产品。

到20世纪90年代的时候，日本的各种电器产品为何能长驱直入？石岩分析说，因为我们突然发现了《阿信》、《追捕》等等，太美了，是艺术给了我们巨大的启发。所以，日本产品就长驱直入。今天我们在不知不觉当中，对《大长今》、《商道》等韩国的歌曲、电影、电视等开始津津乐道。现在，我们身边这些韩国的产品，又长驱而入了。

为什么现在港台的产品在大陆几乎很难找得到？石岩认为，是因为他们的文化，仍然还停留在那种咿咿呀呀的商业片和言情片里，随着那种文化的整个沉默，它的经济就自然会退出历史舞台。随着《大长今》的进入，我们的韩国料理现在开始热情上演。随着大家对《商道》不知不觉的接受，高丽参又身价百倍。这是国家级的整个文化策划。

石岩说，正是由于文化的浸染，不知不觉当中，我们还在为超级女生的PK流眼泪的时候，实际上这个时候最高兴的是蒙牛，在那狂点它的钞票。事实上，我们就是在这文化接受以后，不知不觉却又自然而然地接受了它的商业，接受了它的产品。所以，这种文化产业化和产业文化化的有机对接，是我们新时代真的大智慧。

在美国有个叫好莱坞的地方，它的影片现在几乎统治了整个天下。人们似乎每个月盼望的就那么几件事，看美国大片就是其中之一。这似乎已经变成我们生活习惯当中的一个部分，生活方式当中的一部分。我们为什么没有盼望中国这个月能上什么大片呢？我们几乎没有这种指望。在美国大片里头，我们感受到英雄主义精神、美国精神等等，我们为之震撼。石岩提醒说，我们看《泰坦尼克》哭得像泪人似的，实际上《泰坦尼克》就在我们眼泪当中，赚走了二十几个亿。

从蓝猫品牌整个延伸落地开始，石岩引申出品牌的文化内涵理论。那就是告诉大家，我们今天，就商业谈商业，要实现行业内全球的快速

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

突破，现在已经愈加艰难，为什么？因为在每个行业内，几乎是20%的大品牌，已经瓜分了80%以上的市场。这就叫“20/80”法则。同时，80%企业在20%市场份额里拥挤着。这就是现在营销人才非常紧缺、全国都在学营销的根本原因。营销成了让人最头疼的问题，可是我们传播的营销手段，不管GP还是GS，这些常规营销手段，现在跟发达国家的营销相比的话，我们显得是那么的脆弱，那么的原始。我们的手段和方式太落后，在不知不觉当中，被一批一批外来文化入侵和覆盖，最后市场被外国企业占领和掠夺。我们仍然还没有开这个窍，我们仍然还沉浸这种表象当中。石岩的实践和理论，就是让人们从今天开始要明白这个道理。

蓝猫的整个这种文化衍生为什么能产生这么大的市场动力？就是因为孩子们长达两年半的接受，促成了突然间充分的市场爆发。石岩认为，如果当年要不碰到非典，当年的销售额应该在3个亿左右，绝对是世界之最。当然，“非典”已经出现了，石岩也没有办法，谁也不能和天命相争。但是，实践仍然为石岩的品牌文化论做了很好的注解。

三、“他+她”演绎时尚与浪漫

2003年的成功，使石岩信心大增。2004年，石岩他们这个团队又奇迹般地创造了一个新的产品，就是在全世界第一个把饮料分男女，创造了“他+她”这样的产品。4月份注册“他+她”公司，5月份产品全面上市，到10月末淡季来临的时候，整个这一款饮料在中国当年销售突破2.1个亿，创造了单品当年上市最高记录。2005年第二期成功营销杂志，把“他+她”列为2004年营销十大经典案例之首。

这个奇迹的创造者，就是美女CEO周子言女士。她是原创，她当年被评为中国十大创业席位、食品饮料十大风云人物。而石岩，则是这个品牌策划的主要参与者。

这个成功故事，体现了一种细心，一种关怀，一种浪漫。它把浪漫元素揉到食品产业里，把时尚和浪漫揉在饮料产品里，一举成功。实际上，这是非常巧妙的概念创新。事实说明，人们不仅可以拿来，可以借意，可以借文化，也还可以原创，可以创新。

这是个富有传奇色彩的故事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、莱双扬鸭脖子热

（一）小鸭脖子大生意

◆案例：下岗女工的鸭脖子

这是令石岩觉得特别得意的一个故事。

2004 年 1 月份的一天，石岩的办公室里走进了一位风尘仆仆、来自于武汉吉庆街的下岗女工，她叫刘琼。这位刘大姐，左手提着一袋鸭脖子，右手拿着一叠报纸和杂志。见了石岩，往他办公桌上一放，说，哎呀！石总我可找到你了。石岩问她，大姐你是？刘琼说，卖鸭脖子的。当时石岩就想：吆！卖鸭脖子的都找到我，看来不少人都关心我的嘛！这么一想，他当时特别感动。

当时，刘琼说，石总，我先不用说，你尝尝。石岩一看那鸭脖子，又香又辣。他就开始吃，哎呀！确实好吃。石岩头不抬、眼不睁，就在那吃。刘琼呢，就在那儿说，我来自武汉，叫刘琼，做鸭脖子的，在吉庆街摆了一个地摊。我是电视剧里的生活秀，就是那个叫莱双扬的。石岩说，我知道，我知道，那是女一号。刘琼说，我是那个生活原型。

石岩边吃边抬起头看了她一眼，也不说什么，只是自顾自地吃那鸭脖子。刘琼就接着说，北京的好多客人到我那儿吃，吃完还要带一些，他们就说这种东西你怎么不把它拿到北京去做呀，这么好吃肯定火。她就和石岩说这个。后来呢，把报纸、杂志一放，确实这里面有很多关于原型的报道。最后，她从兜里拿出一张商标注册，就是莱双扬食品商标注册。这让石岩很心动，他认为这个女人是他见过的最聪明的下岗女工。

刘琼听说自己是电视剧的生活原型之后，马上到书市去买一本生活秀的小说来看。看完之后，她哭了三天，发现里面很多故事是跟她相关，或者是有她生活的影子。哭过之后，她马上化悲痛为力量，到工商局注册了莱双扬商标。我们好多大企业家，对自己的商标都没有这方面的意识。但是一个下岗女工居然有这样的意识，做了一个商标注册。她拿着商标，再加上那么好吃的鸭脖子，再加上一大堆的报纸和杂志往那一放。石岩知道，一个商机已经出现了。因为这样文化和产业整个的对接，对石岩来说比较轻车熟路。难怪她找到石岩，可能这事注定与他有关。

但是，开始的时候，石岩没有给她答复。第一次没有，第二次也没有，第三次她还是拿那个东西，石岩还是吃，还是没有给她一个说法。第四次在回北京的火车上，刘琼流着眼泪说：“石总，你吃的差不多了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吧！”这时候，石岩才感觉到这大姐来了四次了，自己也该有个表态。他说：“大姐，我决定投资，你带着你的团队马上到北京来。”她说，我就一个人，没有团队。石岩说，行，你就一个人来。就这样，石岩把这个大姐请到北京，租了一间房子。开始规划鸭厂，并租了一个 50 平方米的小车间。她又在当地请了两个武汉师傅。在这儿支起锅，开始煮。

这个时候，石岩又在北京簋街的中段租了一间小房子。这个房子整个面积只有 12 平方米，营业的门厅面积还不足 8 平方米，名副其实的一个小店。第一家店在 2004 年 2 月份就已经装修完毕了，但是老天却不肯帮他，正好赶上禽流感。做蓝猫碰到非典，做鸭脖子碰上禽流感，这就是石岩创业发展的环境。那个时候，好多人劝说，石岩你甘认倒霉吧，你这鸭脖子最后又赶上禽流感了，这下惨了。老天不帮自己帮，石岩这样安慰自己：别人说了，一般伟大的人物出现都是这样。投资工厂也弄了，店也装修了，石岩又一次横了心：没关系，等一等吧，会有转机的。

终于，就在 3 月 24 号，中国宣布禽流感得到控制。3 月 26 号，石岩的鸭脖子店如期开业。开始的时候，他提出过要求：禁止炒作，禁止打广告。另外，开业典礼也非常低调，只是召集朋友去品尝鸭脖子，就这么简单。把那个小店扔在市场上，让它自然落地，自然生长，活就去推它一把，死就让它自然的死掉。开业之后，第一天卖 1000 多元，第二天卖 1500 多块钱，第三天卖 2000 多块钱，就这样不停往上涨。两个礼拜过去了，营业额突破 6000，石岩乐了。一个 8 平方米小店，当日能够销售量突破 6000。他眼睛一亮，开始明白这样的一个商业模式是多么的值钱，觉得是该干点什么的时候了。

这时候，石岩在管理团队上把从肯德基、麦当劳工作了 8 年以上的一些高层约过来，组织连锁管理团队。在生产方面，过去是 50 平方米，现在又变成了 100 平方米；过去是用铁锅做，现在变成油锅，因为他们供不上市场需求。为什么供不上？在 5 月中旬的一天，就这一个小店，创造了当日销售突破 41600 元的业绩。8 平方米的小店一天卖四万多块钱，当销售经理激动得给石岩打电话的时候，他的手都在抖。

那个时候，最令石岩开心的一个事情，就是经常在 4 点钟以后，到他的店门口维持排队的秩序，别提那有多爽了。在自己家小店门口维持排队，这感觉多像听隔壁点钞机的声音。

◆案例：不要这 3600 万

这样的事情就一直持续，在北京簋街掀起了中国最火的鸭脖子热。在旺季的时候，他们每天的销售额平均都在两万五到三万，最高的时候更在三万以上。这时候，小店的门前每天排队的不断，最多的排到 180 多位。在这种情况下，石岩的整个管理公司也出现了排队，排什么队？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来是商户要求加盟。这很正常，人们发现那个店的生意每天都很火，每天都有好多人在那儿排队，在那儿吃鸭脖子，自然也就想开一个。就这样，有近 600 人到公司去要求加盟登记。

那个时候，他们的加盟费比较高，5 万块钱的加盟费，还有 1 万块钱的管理费，一共是 6 万，同时交。在这个情况下，石岩的团队非常开心了，告诉他，石总，这样 600 人，每家 6 万，就有 3600 万。凡是来的，咱们先把钱收起来再说，完了以后让他找地址去，能开多少就开多少，600 家没事。当时，石岩确实有点犹豫。为什么？因为那可是 3600 万，大家知道吗？这种品牌使用费是纯利润，那是不需要发货的。可同时他也知道，600 家店同时开，要不了三个月，基本上就全黄了，肯定是这样。

所以，此时此刻，石岩又面临着一个选择：是放开了去开分店，还是老老实实地做商业模式。他又选择了后者。石岩告诉他的团队：今年之内，你们只能给我开 50 家，多一家我就罚你们。这样他们非常心疼，却也只好按石岩的思路去做。2004 年在北京整整好好开 50 家分店，2005 年上半年，发展到近 60 家。就这样，他们的桂花鸭工厂还是跟不上生产。于是，他们在小汤山，又开设了一个 2000 平方米的花园工厂，一个非常现代化的工厂。过去的油锅现在变成汽锅，一锅可以煮上千根，6 口大锅同时在晚上 12 点准时开始生产。晚 8 点钟各店开始报单，晚上 12 点生产到早上 4 点半，接着 6 台冷冻车向北京近 60 家店发货。

石岩坚持，全部产品都是一个配方、一个师傅，所以所有的店都是一个口味。他在产品上真真正正下了大力气，经常在工厂研究产品的每一个细节。因为他相信，食品这东西，不管你有多好的文化背景，首先第一条要好吃，这是决定因素。至于其他的包装，那是以后的事情。

在莱双扬鸭脖子事业的发展中，石岩没有去把 600 多个加盟申请全部吸收进来，而是只开了 50 家，老老实实地去做了一个终端落地，老老实实让这样一个商业模式自然落地，自然成长。现在看来，这个战略是非常正确的。经过近两年的时间，这个模式已经非常成熟。整个总投资在 20 万左右，这一年多，小小的鸭脖子销售额就已将近 2500 万。在这当中，最值钱的部分，就是他把一个终端盈利模式的自然落地和自然成长做成熟，最后能够由下而上地放大成长。

◆案例：做一个基业常青的连锁经营

在发展最初这 50 家加盟店的时候，石岩让他的团队注意几个方面。

第一，看每个加盟者进来的时候，他瞄准的第一条诉求线是什么？是生存线，而不是三个月回本、一年挣几万这样的忽悠。第一就是生存线，每一个加盟者进来，先要能能给出一个生存的理由：你在哪个地界、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在哪个街口、门面有多大，旁边的写字楼有多少、你能供应的夜场有多少，你的整个配送体系完整不，你的整个社区服务能不能够配套，能够保持多少？这样非常细致的这一套指标，当他都能够完成之后，好，你开店，就这样。如此，他们做好自己的标准，做好自己的竞争理念，发展壮大就成为水到渠成的自然。

第二，就是要求每个加盟店力求做小。这是莱双扬能够成功的重要原因之一。好多人找过石岩，说：石总，我搞 50 平方米的，带餐带啤酒，给你做一个企业店。石岩说：对不起，我企业店只有 8 平方米，我最小的店 2.5 平方米。我在劲松的店 2.5 平方米，每天销售过 2000，他的整个费用，加上人员工资，一个月才 1500 块钱。我是七折给他们供货。你算一算他挣多少钱？凡是加盟店，都力求做小，只要国家能够同意你开这样的店，只要卫生检查合格，允许你开这个店，能有多小就多小，因为店里就一个保险柜，一个柜台，还有一个洗手池。

只有小才能够成本低，只有成本低，在生意好的时候你才能眉飞色舞，在临近淡季的时候你才能基业常青。换句话说，走运时要做好倒霉的准备。石岩举例说，有一天，一只狐狸走到一个葡萄园外，看见里面水灵灵的葡萄就垂涎欲滴。可是外面有栅栏挡着，无法进去。于是它一狠心绝食三日，减肥之后，终于钻进葡萄园内饱餐一顿。当它心满意足地想离开葡萄园时，发觉自己吃得太饱，怎么也钻不出栅栏了。相信任何人都不愿做这样的狐狸。退路同样重要。饱带干粮，晴带雨伞，点滴积累，水到渠成。有的东西今天似乎一文不值，但有朝一日也许就会身价百倍。

这个事情，还真的让石岩算准了。2004 年 9 月 21 日，全北京对鸭脖子、对食用硝含量做了一个全面的整改。他们的店也不例外，全面停业，长达半个月之久。尽管在这之前，他们每半个月都有北京疾病防卫中心的检测报告，每天都贴在窗口上，但他们还是积极配合了政府，把他们的产品给北京市政府去一次又一次的送检。这样，刚刚开业不久就面临着半个月的停业，对一个新商业模式来说，是一个非常严峻的考验。

当时，石岩的做法，就是把所有的店主都招来，让大家对政府的检查和要求，理解、支持和积极配合。在停业期间所有发生的费用，包括房租、人员等等，石岩一次性拿出 40 万元，给所有的店，给所有的 TM。他的副手们认为他是一个神经病，说这是国家的事情，你没有必要。石岩对他们说，你如果把每一个加盟店看成家人，他的成败、他的死活就与你的死活紧密相关。就这样一个举动，感动了所有跟随者，感动了所有的加盟店。而且他们现在完全收回投资，在进行新的拓展，很多加盟店现在正在开第二家、第三家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，控制生产，统一供货。在石岩看来，在中国，做这种连锁的落地，特别是食品这种连锁的落地，实际上是非常艰难的。他认为莱双扬能够成功，关键在于牢牢地把生产这一块控制在自己手中，统一供货。也就是说，无论你有多少家店，它的味道都是统一的。如果 60 家店是 60 个厨师在这儿学完了手艺，按照自己的手艺到那儿去发挥，尽管他学的是一个师傅，但是 60 个厨师就会有 60 个味道。这就是为什么中国的好多酒店连锁店、食品连锁店最后死掉的原因。在石岩这里，即使北京有 200 家店，那 200 家店的产品也是出自一个师傅之手，是从一个锅里发出去的。在这一点上，石岩非常自信。

◆案例：文化与商业的完美对接

至于文化背景，这一次石岩用得比较低调。他只是在每个店的店门口挂了一个刘琼的照片：武汉吉庆街来的，武汉人。在小店里面的背墙，挂着她与王姬、陶红等人的合影照片，还有一些报纸对她的报道，组合成一个宣传版，作为背景衬托。但是由于这样的故事不翼而飞，好多媒体特别是中央电视台半边天、财富故事、零距离等这些非常王牌的节目，都对刘琼这样一个下岗女工只身到北京进行个人创业进行了重点的报道。这种报道的过程，确确实实为他们企业文化背景和品牌的提升，做一个很好的整体铺垫。

但是，在公司里，石岩有一个策略，就是作为公司本身，一定不是把下岗女工个人创业作为主线，而是把所有的精力用在把产品做好吃上，用在店与店的管理上，用在把经营规则、连和锁做明白上。连是拓展，锁是管理，是限制。在正常的业务的基础上，以此为主要战略，而文化这一块则做成背景，并不天天去说它。现在，莱双扬每个月的业绩都在非常好地增长，每一天都有一些去谈加盟的，也有一些正在开业的店。

特别是 2005 年，石岩对这种模式进行了全国的复制。现在，深圳、大连、西安、太原、郑州、大庆等城市，相继已经签约完毕，深圳、大连已经开业，而且业绩非常非常好。石岩觉得，这里面最重要的，主要是产品好吃。深圳市电视台在街头发现莱双扬的鸭脖子店，就找到他们，通过他们跟公司联系，请刘琼女士到深圳电视台，去做深圳下岗女工再就业的对话。这种文化和经济一体化的工厂，做得恰到好处。因为这些小店非常简单，几平方米就可以开一个，所以它的增长速度特别快，好多店开业他自己都不知道。石岩规划，两三年内就要在 100 个城市完成这种代理，使莱双扬解馋坊在全国至少有 3000 家到 5000 家的店落地。

在这种情况下，石岩决定用三条线来推动莱双扬产业集团的形成。

第一条线就是产品线，着手进行了上游基地建设，构建自己的企业核心竞争力。在刚开始做的时候，鸭脖子只有 8000 块钱一吨，2005 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已经涨到了 16000 一吨。石岩觉得，自己企业再强，如果对上游控制不了，也很难去赚钱。所以，他开始进行上游基地的建设，还有真空包装和产品一线拓展等。

第二条线就是资本线。现在好多食品集团希望和他们联手打造万家连锁的平台，希望跟他们进行战略合作和资本合作。

第三条线就是组织投拍生活秀续集。他们进行了剧本设计，剧本主要内容，就是下岗女工刘琼，到北京之后遇到石岩，发生的一系列的事情。用 5 年时间，用时光压缩的方式，把这个故事展化开来，拍成 25 集到 35 集电视连续剧《生活不是秀》。剧里那个解馋坊、那个莱双扬、那个鸭脖子，就是石岩他们亲历的故事。这就是从艺术衍生的落地，到落地之后提升出来的艺术，再把它创造出来的艺术反打和反推，完成商业实践的巧妙对接，也就是文化产业化和产业文化化的有机对接。他的思路正在付诸实践，事业正在一天一个样地发展。

2005 年年初，石岩和周子言把他们在蓝猫和他+她的股份全部卖了，而全力以赴操作莱双扬这个项目，使其非常健康地发展。

（二）莱双扬终端盈利模式的特色

在石岩看来，长期以来我们国家进行项目开发，更多的是重视概念编制，手段极其厉害，速度非常之快，因为编概念比做实事要来得容易。所以在这种情况下，好多项目特别是国有企业的项目，都是由立项开始，做概念、做专家论证，完了以后寻找专利，到国家批钱、批地、圈地，建厂、生产，接着生产出一大堆产品，最后开始去找市场，去做营销。可以这么讲，虽说改革开放进行了将近 20 多年，但是我们好多项目的上马，仍然还停留在过去那种计划经济手段和顺序，这非常可怕。你想做市场上最先进的产品，好，进行立项，批钱，圈地，买设备、开模具、生产，包装、设计，拍广告、打市场。在这个时候，两年半已经过去了，这个产品在市场上是不是还像两年半以前那么有需求？

还有，当我们已经生产出特别好的产品，开始进入市场，开始进入营销的时候，一回头发现左右有 30 多家和你生产一模一样的产品，因为这 30 家那时候都发现市场有这个需求。因为是市场经济了，每个人都可能在市场上发现机会。但是我们进行操作的顺序，还是认可了旧的思想模式。所以按照这样的方式去操作的项目，现在几乎都倒闭了，都死掉了。我们经常会发现，工厂很大，行政大楼很高，大楼里有妇联科、保卫科、计划生育办公室等等，机构设置比国务院还全。内勤的大楼里，七大姑八大姨的一大楼。进入工厂的设备，可能已经基本上比较陈旧。为什么？咱们进的本身可能就是人家的二代产品。最后大干苦干 100 天，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生产出产品往仓库里一堆，以后是销售厂长的事情。由 8 个人到 10 个人组成一个销售科，销售科的大小和人员比例，跟整个厂部大楼和生产系统比例，是一个倒三角。这样，就有了巨大的头颅，巨肥胖的身体，还有一个非常小的市场小脚。结果，是我们可以想见的。

莱双扬终端盈利模式的建立，恰与此形成鲜明的对照。石岩认为，正是由于莱双扬这个项目，没有工厂、没有概念、没有这些项目冲突，只有一个好吃的产品，消费者接受它，就把它先扔到终端去，让它自然成长。当它从市场里自然地完成了这种需求和需求的培养与扩大的时候，它的力量是无穷的，因为他是从下面长上来的。没有进行概念编制，你的终端、你的整个连锁的模式、你的渠道已经在消费者心目中落地了。大家已经接受它的时候，你开始去做概念，做文化包装，做产业化的整个推动，这都来得及。这就给我们一个提示，以后我们再进行什么项目的时候，千万不要着急做宏伟的概念编制，而是先把一个产品扔在市场上去，让它自己长一段，以此给出消费需求的研究、消费份额的研究和消费量的研究，避免生产的过剩与盲目，避免各种风险和危险。

智慧语录

- 一切的成功都是由尝试开始的。
- 贡献于他人的质和量，超出他期望值时候，财富自然倒流。这是铁一样的规律。
- 莱双扬这个项目，没有工厂、没有概念、没有项目冲突，只有一个好吃的产品，消费者接受它，就把它先扔到终端去，让它自然成长。当它从市场里自然地完成了这种需求和需求的培养与扩大的时候，它的力量是无穷的，因为他是从下面长上来的。没有进行概念编制，你的终端、你的整个连锁的模式、你的渠道已经在消费者心目中落地了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断引爆你大脑深处的创富思维

——商务策划创造财富

相关链接：

史宪文

★世界商务策划师联合会（WBSA）轮值主席；

★大连卧龙国际知识经济研究院执行院长；

★现代商务策划理论的奠基人之一；

★首创 OK 策划系列理论，把策划与创新思维引入了数学模型阶段；

★策划实战专家，成功主持策划了内蒙古清水河旅游区、河南周口城市发展战略等 30 余个大型项目；为深圳邮政局、北京新华联集团、长沙三一重工集团等数十家企业集团做过实战策划；

★主要著作：《策划引爆你大脑深处财富的 OK 故事》、《现代商务策划原理与企划技术应用》、《知本论》等。

一、策划：道破天机，引导潮流

（一）策，就是道破天机

对于策划，史宪文有自己的独到见解。什么叫策？策就是道破天机。世界上什么力量最伟大？规律的力量最伟大，天机就是最高的规律。谁违背了这个规律，谁就会受到严厉的惩罚。所以策划的第一步，你得发现规律，发现不了规律，那就算你天大的本事也没用。

◆案例：你得赶紧溜了

有一年，史宪文在大连演讲，听众里有一个来自北方的企业家。

在他讲座即将结束的时候，那个企业家第一个跑到了前台，激动地握着他的手，说：“我太激动了，我今天遇到了一个策划大师，能不能给我策划策划？”史宪文问他：“你有什么问题啊？”他回答：“有问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

啊，老板给我4000万，我到大连来盖楼。”史宪文说：“你不会盖了?”他答：“不是，我楼盖好了。”史宪文又问：“怎么，你想销不会销了?”他说：“我这楼不用销售，自用的，我们总部要搬到大连。”

史宪文说：“那你让我策划什么?”他说：“我盖完了才发现，我的楼盖到别人家地里了。”史宪文乐了：“老板知不知道?”他说：“不知道。”史宪文说：“你找一个合适的理由赶快辞职，然后你马上跑，老板抓住的话，腿都给你打断。这已经是最好的策划了。”

策划你得有规律，没规律那它不是万能的。

（二）划，就是引导潮流

策，就是道破天机。但你能策还不行，还得能划，你得善于实施。什么叫划?划就是导引潮流，取得领先优势。你取得了领先优势，取得这个财富，那才是绿色的财富，才是无公害的财富。

史宪文认为，过去我们在策划的领域里，只是一种文化，只是一种想法，夹杂着大量的艺术。讲了一个故事，你听着很精彩，回头你不能举一反三，你不能模仿。今天我们进入了WTO时代，任何科学、任何一种文化艺术，都要与时俱进。中国古老的策划文化，要和世界的大潮去碰撞、去刷新。今天策划已经成为一门科学，什么叫科学?科学就是能一科一科地学，那就叫科学，从WBSA，也就是世界策划师联合会诞生开始，一个崭新的商务策划知识体系诞生。所以，史宪文讲的是现代策划，是能举一反三的策划。那么这个理论的大厦是什么样的呢?

二、策划三件事

在史宪文看来，策划这盘菜有三个料你必须具备：一是角度，二是程序，三是统一。什么叫角度呢?看问题要找角度。什么叫程序?做事情要找程序。把看问题的角度与做事情的程序，给它高度的、系统的统一在一块，这就是策划思维的大脑结构。你有了这个结构，你就可以进行决策。决策的大致过程如下：第一步，整理。第二步，判断。第三步，创新。那么把策划思维的结构和过程整合在一块，就如同一列火车，那是“周瑜的火车”，智慧的火车。这火车有三个轮子，一个轮子叫角度，一个轮子叫程序，一个轮子叫统一。一跑跑三站，第一站，叫整理。第二站，叫判断。第三站，叫创新。于是正确的思想就产生了。

现在，很多企业在提倡执行高于一切，执行力非常重要。史宪文认为，在决策正确的前提下你执行力很重要，但要是你决策都决策不出来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或者决策错误，那你多大的执行力都没有用。我们每个人都有聪明的细胞，这策划科学起个什么作用呢？我们很多人经常处于亚聪明状态，有策划科学了，就可以引爆你大脑深处的创富思维，使你能由亚聪明变成真聪明，这就是策划科学的作用。

三、看问题找角度

看事情的角度不同，那结论大不一样。选取独特的看问题角度，集中体现着创新思维。史宪文认为，创新思维方法主要有两个：一个叫回避法，一个叫背景转换法。这两个方法使用的频率是非常非常高的，你把这两个方法融会贯通，大概你就比你的同学、比你的同事竞争力要强。

（一）回避法

什么叫回避法呢？我们经常在人生中有一些大的难题，久攻不下，惹得你睡不着觉，你恐惧面对明天。其实，这些问题有绝大多数是错的，你面对着一个错误的问题，你给自己树立了一个错误的问题，那你永远也解决不了。解决了也没有意义，所以我们要选择正确的问题去面对。也就是说，通过积极性的回避，为难题找到具有可操作性的解决方案。

具体过程是：先由不可能变成可能，这是问题的第一次飞跃，再由可能变成可行，这是问题的第二次飞跃。光人飞跃还不行，必须要有问题飞跃，那才是最好的经济。一个伟大的事件，往往是由问题的飞跃和人自身的飞跃结合而成的。譬如邓小平理论，是中国的决策，也是人思维飞跃、中国问题飞跃的组合。那么好了，这就叫回避法。

◆案例：能不能让孟子的品牌比孔子还响？

这是一个关于城市经营的例子。

2005 年春节之前，山东邹城市政府通过一个中间人给史宪文发来一个邀请函。邹城和曲阜一样，也是山东文化的重地。曲阜是孔子的故里，邹城是孟子的故里。邹城市政府的邀请函，给史宪文提出一个什么任务呢？大概是说，这几年城市经营非常重要，每个城市都需要有个品牌。曲阜打孔子牌，这邹城就打孟子牌，俩城市挨着，促进招商引资，提高知名度。你能不能策划策划，让孟子的品牌比孔子还响？

史宪文到了邹城以后，这中间人说了，市领导都在市里等着你呢，你能不能事先给我说一说，这事要解决不了我在邹城没法混了。教授你有没有方案，如何让孟子的品牌比孔子还响？史宪文说：这事我做不到。做不到那你来干什么？史宪文说，这事别说我解决不了，全天下人谁都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解决不了。他说，为什么？史宪文说，在中国95%以上的人都认为孔子是老师，孟子是学生。其实他俩不是师徒关系，但市场是对的，包括客户错误的认识都是对的。

有一个寓言故事最能说明这个问题。有一个动物园，园长就告诉管园的，你没看嘛，咱们动物园最近的人少了，为什么少？没有稀缺动物，你俩到原始森林抓两个来，这人一好奇不就来了嘛，来了咱好收门票。于是工作人员就去原始森林去抓，找了老半天，发现一个动物稀缺。什么？一只眼睛的人。人一只眼，你说这个东西稀缺不稀缺？稀缺，抓回去就是新人类诞生，肯定引起轰动。他俩就抓，俩人抓一个人还不快吗？一会儿，眼看要抓到了，心里一阵暗喜。突然山洞里出来一群一只眼睛的人，把他们这两个两只眼睛的抓住，关进笼子，收门票了。

你想让人以为一只眼睛的人稀缺，而这里的市场实际上是两只眼睛的人稀缺，你的努力最终只能是成就别人。所以，你必须站在市场角度，你可千万别教育客户，你教育不过来，你教育不起，客户他怎么认识都是对的。

人们说了，孔子是老师，孟子是学生，你说你这还有辙吗？是老师的品牌响，还是学生的品牌响？当然，是可以青出于蓝胜于蓝，但两个都死了，没机会了，你没法胜他了，你说怎么办？没有办法，所以孟子品牌无论如何也没有孔子品牌响。

中间人说，那你看这个问题怎么处理？史宪文说，这个问题不能面对了，咱换一个问题面对。你看，孔子代表老师，孟子代表学生，是学生多呢，还是老师多呢？他回答，当然是学生多啊。一般情况下都是学生多，老师少，只有个别情况下，比如学生犯错误进办公室的时候，老师多学生少。

史宪文说，既然学生多，那当然孟子的市场份额肯定要比孔子的份额大得多了。对呀，那怎么看不到呢？那是因为学生没钱，学生钱谁给他的？他的家长给他的，他的母亲给他的。你说这个孟子成为亚圣，是谁的功劳？孟母的功劳啊。孟母跟孔子比，他俩谁的影响大呢？那没法比啊，他俩没可比性。你要非得比的话，那孟母她再小她毕竟是母，孔子他再大他毕竟是子，母子谁大你知不知道？所以这么的，咱们换个题，咱们研究孟母，把这孟母的品牌给她做大，让全国妇联主办，咱邹城市承办，搞一个中华孟母教子节。那中间人说，这个道理倒对，邹城来做这个节日作为城市品牌没什么问题，可是孟母的故事大家都知道，把它做成个节日有多大的吸引力呢？

一切古老的文化如果跟当今的时尚能够勾兑到一块儿，就必然大放品牌异彩。史宪文说，当今的孟母是谁？当今的孟母是那些高考状元的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

母亲。孩子能考上清华、北大，母亲的家教做出了莫大的贡献。你把本年度全国一百多高考状元的母亲请到邹城，你看惹不惹眼，这是具有望子成龙传统的中国的第一大市场。如果你一届一届的活动搞下去，邹城的城市品牌不树自立，那叫什么？那叫“教子成龙，中国邹城”。

到了市政府，史宪文给领导们讲了这个理念。领导们说，这和我们的打算是完全一致的。现在，这个理念已经被邹城市政府完全接受，正在实施过程中。

这是城市经营的回避法应用的一个案例。如果仍然面对原来的问题，如果让孟子的品牌比孔子的品牌还响，那至今也解决不了，那谁也解决不了，可一旦回避了它，面对更为积极的问题，一切就都柳暗花明了。

◆案例：大学生白手起家，两年成千万富翁

有一个大连理工大学的研究生，毕业不久，不到两年时间，就有了千万的家产。那一定有人说，他本钱厚。不是这个道理。他一分钱没有，两年变成了千万富翁，那他是如何变的？

他有个同学在美国，后来从美国又到了德国。德国的装饰材料比较发达。那同学对他说，你在国内，我在国外，有方便条件，你给国外一家装饰材料公司做个代理，我给你介绍。

因为20世纪90年代初期，大连在搞欧式建筑。大连城市建筑的底子是很薄的，上面倡导搞欧式建筑，那么他进欧式建筑材料，自然是很对路的。于是就进了一批非常高档次的建筑材料，价格非常贵。进来以后没有市场，这个时候他面临着很大的困难。最困难的时候，他的流动资金全部压在了装饰材料上面，员工成天向他要工资，他那时候已经是进退维谷。他刚毕业时间不长，又没有工作经验，心理承受能力也比较弱时，这时候他遇到了史宪文。

他说这怎么办？史宪文问他有什么理想，他说：“我的理想就是做稳定的生意，不想做贸易。我同学委托这件事，我就一脚踏进来了。”

在这种情况下，史宪文说：“你应当考虑考虑你的战略问题，换一个问题去考虑。”他说：“笑话，战略问题，我都吃不上饭了，还讲什么战略。”史宪文说“你错了，当你吃饭不发愁的时候，花钱不发愁的时候，你不用去考虑战略了。战略就是留给那些处于困境的人去考虑的。解救人最好的方法是战略，其次是生态，再其次是融资，再其次是管理，再其次是营销、策划。那么，上游问题用上游式战略来解决，总会比用下游的方法要强得多，营销是最后一招了，就这个道理。”

史宪文说，我来给你考虑考虑你的战略问题。两周的时间里，在和他交谈的过程中，史宪文发现了他有一个重要的资源，如果用了这个资源，他一步就可以转移到自己理想的产业上面了，而且可使他从目前的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

困境中彻底解脱出来，不需要花一分钱。

为什么呢？史宪文发现他有个办公室在服装厂里，办公室面积特别大。史宪文就问他："你都穷成这样怎么还用这么大的办公室？"他说："我亲戚是这个服装厂的厂长，房间都是富余的，我随便用，我不花钱。"

那么这个房子什么时候建的呢？这是 20 世纪 80 年代中后期建的，当时大连正好闹了一次五级地震，在那之后不久就建了那个楼。这个房子建筑的标准特别高，你别看它是四层楼，也许地基打的是八层。史宪文说："你测一测房子的地基。"他说："地基跟我什么关系？"史宪文说："你不是要干稳定的生意吗，干稳定生意打了地基不就更稳定了吗？"他们找了一个建筑设计院来评估，这个房子地基非常牢固，建筑也是钢架结构的，虽然这个楼的外表特别破，但它的本质是非常好的。

史宪文说，这下你就有救了，怎么办呢？你这个建筑材料不是用于装修的吗？不是用来打扮楼外表的吗？你不是卖不出去吗？你这么办，把这个楼外表全装修了，全用上，我估计你的建筑材料差不多了。他说：我都用上了？别看我那个亲属是厂长，但他没有钱，他要用服装给我抵货，他的服装比我的建筑材料还难卖。

史宪文说："我劝你要的不是服装，是要他永远也没有想到用的东西。"他感到很奇怪，就问："要什么？"史宪文说："要房顶。""要房顶干什么，它成天还漏雨。"史宪文说："你这样办吧，在他楼顶上面盖两层，外表再免费给他装修一下，让他的厂房焕然一新。上面的那两层你来建设，建完后你用。"

他回去一说，亲属说："那好啊，厂里一分钱不花。"就这样，在规划局办手续，规划局也非常高兴，说："好啊，用不用市里出钱呢？市里出钱给你补贴一下。"因为要搞欧式建筑，因为那个房子在大连的胜利路上面，那是一个非常好的地段。因为服装厂的建筑非常破，影响市容，就这样很快就批下来了，而且它在路南，楼层加高还不挡光。

建好了以后，接了两层是什么价值呢？出租一年的费用，就相当于他所有建筑材料成本的总和。他有多少年的出租权呢？有 50 年的出租权。现在他是大连天地产业的董事长，属于大连第九大物业管理公司。

有人说，第九大有什么好说的？我们千万不要站在京城去看，哪个企业厉害？哪个企业做得大？哪个企业做得小？人不能这样去比，你要看他的起点是什么。他的起点多低啊，大学毕业两年就有这样的丰功伟绩，很不容易。

那么他靠的是什么呢？问题的转换。你不要卖你的建筑装饰材料，而是你要如何把它转换成一个地产的问题，要把楼顶闲置的地皮利用起来的问题，这就是回避法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（二）背景转换法

企业、产品、人、国家，任何的事物，任何的物质，它的价值都是有限的。但是，它的背景有可能是无限的，如何把背景的价值用到自己身上。比如草船借箭，诸葛亮没有那么大的面子，但是，他能利用背景：当时敌我的心理、气候、夜色、道具，用草船就能借来10万支箭。谁的力量？背景的力量！有天赐的，有自己创造的，两者的合一。得背景者得天下，背景决定钱财的价值。

◆案例：不要认为商场单纯是商品交易的场所

中国的商场和沃尔玛竞争，你竞争什么啊？

史宪文到沃尔玛考察，发现沃尔玛高级的决策层对商场有一个惊人的定义，但这个定义不对外说，因为它可能对消费者不是那么友好，但人家说出了这个道理。

史宪文经常问一些商场，你们认为商场是什么地方，你给我下一个定义。一般的回答是：商场是卖商品的场所，是交易的场所。史宪文说，错了，我就凭你的定义就可以判断：你赶不上沃尔玛。

沃尔玛什么定义呢？这是史宪文猜测的，但是也不会太差。

史宪文是这样想的，沃尔玛怎么做的？从沃尔玛开始，商场里面才放那种摇滚乐，不单人家那商场货品摆放人性化，色彩设计人性化，人家的音乐都人性化。

为什么要用摇滚乐呢？他怎么不用轻音乐呢？

因为摇滚乐经常和人的脉搏发生共振，一共振就激动：有钱吗，有钱！再一激动摸摸，再一激动掏出来，再一激动花了。

沃尔玛怎么给商场下的定义呢？商场是鼓励有钱人经常犯错误的地方。现在沃尔玛不仅仅在商场里面放摇滚乐了，在外面广场就开始给你放摇滚乐。人们听着摇滚乐，再进商场，那眼神都不对，目不斜视。你不信不放摇滚乐，改成其他的音乐，比如二泉映月，销售额一下子就会下来了。人性是需要鼓励的。

◆案例：九鼎——一言为定，诚信宝鸡

有一次，史宪文到陕西宝鸡，陪着克特勒大师搞品牌论坛。在这过程中，宝鸡市的领导对他说，史教授，我们宝鸡市要搞城市品牌。史宪文问，你有什么愿望？他说，我们在想，如何把宝鸡和鸡西分开。人一说宝鸡，就说那离鸡西多远，其实跟它没关系，但这对我招商引资很不利。

史宪文说：作为城市品牌，最重要的是你应当具备一个独一无二的背景，用背景去说话，你宝鸡有什么背景啊？咱别讲现在，讲过去你什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么背景。他说，宝鸡是周朝的发源地。对啊，那周朝是一个朝代啊，拿周朝做背景多好啊。那好了，周朝什么东西最出名，留下什么样的文化产品可以作为品牌形象呢？那当然是周朝青铜器。青铜器里什么形状最有名？鼎。关于鼎什么最有名？九鼎。九鼎什么寓意？一言九鼎。所以，宝鸡市的品牌一句话就说出来了，叫“一言为定，诚信宝鸡”。你用那种背景去做，就 OK 了。

在这个思路引导下，史宪文就问，周朝是中国最早有文字记载的朝代，往上溯源溯到周朝截止了，再往上没文字了，有文字记载从周朝开始，那么周朝有没有诚信的记录呢？有啊，周公还政，连“法人代表”的权最后都不要了，还能还回去，那可是中国的第一诚信啊。那好了，那么你就确定个日子，说今年是周公还政 3300 年，纪念这个还政日，确定个日子 8 月 9 日，有人说那对吗？那不对，那不对你说哪个日子？你不知道，当然我说了算了，我才是家乡人嘛。你搞一个诚信大会，一纪念你就成为中国最讲诚信的地方。

这么一讲，宝鸡把九鼎做成诚信的信物，不仅做宝鸡的礼品，也可以作为中国的礼品。胡锦涛拿着九鼎，假设啊，送给美国，送给布什，人民币不贬值就是不贬值，我送你诚信一言九鼎，那形象是非常好的。什么意思呢？就是借助背景说话。

◆案例：我爷爷是做豆腐的，我爹是做烧饼的

史宪文认为，你的背景是什么，这是非常非常重要的。

有一个经理人到一个公司去应聘，应聘食品营销这个专业。大家去应聘的时候，说的话基本上都是一样的：我是哪个学校毕业的，我学了什么样的专业。你也这么讲，他也这么讲，三十多个，选哪个不选哪个？

老板最终敲定了一个小伙子，貌不出众、语不惊人，他为什么要选中这个小伙子？因为他说了一句背景转换的话。说了什么呢？小伙子说了，他们学的专业我也都学过，他们成绩好我成绩也不差，他们当了干部我也不是普通老百姓，有一个特殊的理由今天来应聘。老板说，你说吧，你有什么特殊理由。他回答，事情是这样的，我出生于农村，不过我爷爷是做豆腐的，我爹是做烧饼的，我们家是食品世家，到了我这一辈了，要与时俱进，我要做月饼。这个事应聘成功不成功，关系到我家庭的荣辱。老板一看，这小子把家庭荣辱和企业的兴衰捆绑在一块，我们不聘他我脑子有病。这就是背景转换，你家的背景都是非常非常重要的。

当然，你看你去面对什么事，你背景得选对。你今天到中央电视台应聘去，说我家做烧饼的，人家肯定会让你出去，“上这儿搅和什么”。这就是说，背景很重要，选对背景非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、做事情找程序

策划需要程序：看问题的程序，做事情的程序。大事情大程序，小事情小程序。因此，现在一切的行为、一切的决策在比什么？比准确。准确是至高无上的，不浪费一枪一弹，每一件事都做到点子上面。史宪文重点介绍了旅游策划和营销策划。

（一）旅游策划的六个程序

比如说旅游区开发，旅游区开发一共有六个程序。

第一个程序，交通。你交通不到位谁去你那里旅游？那也不是绝对的，到西天，那交通不好，但是为了取经那还是要去的。可是一般情况下交通是第一位的，交通不到位没有人去旅游。

人到了以后，第二件事是什么呢？叫观光。人性的特点是首先满足眼睛的供给，享受眼睛。眼睛一看，观光就有好心情。什么叫好心情？情字怎么写的？竖心旁加一个“青”字，心里一“青”就有情了。心里一发青，就激动，一激动就要掏钱，一掏钱就要购物。所以第三个程序，就是购物。

第四个程序是餐饮。买东西多了，就沉了，沉了就想坐，就想休息，休息就想吃喝，餐饮就到了。大家一聚餐，就有一个成语：聚众闹事。闹非法的事情不敢，就闹合法的，就是第五个程序，叫娱乐，娱乐就是合法的闹事。一娱乐就要放电，一放电就没电，一没电就要充电，一充电就要休眠，所以第六个叫住宿。

任何旅游区这六大点你都做到位了，那大方向就没问题了。

当然交通下面还有若干程序，观光还有若干程序，购物还有若干程序。就是说，每个程序里还有子程序，子子孙孙无穷无尽。

（二）营销策划

企业全程策划的最后一个是营销策划。

大家都熟悉营销，那么营销的策划，是多少个步骤呢？八个步骤。

第一是产品定位，就是你卖什么。

第二是价格定位，以什么价钱卖出。

第三是渠道定位，你通过什么渠道和消费者见面。

第四是促销定位，见面以后如何让它快速成交。

第五是品牌定位。产品是体，品牌是魂，我要把我的产品卖到天边，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去不了的地方，怎么办？我先要让魂漂过去，我让你对我的魂认可，然后我产品的体就卖出去了，这叫品牌定位。

第六是 CI 定位。品牌是卖产品的，品牌做好之后，还要做企业形象。说鸡蛋好还不如说母鸡好。企业就是母鸡，母鸡好，那生产什么都好，所以叫 CI，使企业本身信息化。

第七是广告定位。你要告诉消费者，可是不管怎么广，不管怎么告，都有毛病。卖一千套房子，你就不得不在电视报上给北京几千万人打广告，那不是扰民吗？就那几百人知道不就够了吗？但是遗憾的是，不知道那几百人在哪。

第八是攻关定位。如何让那几百人知道，让别人不知道，让我减轻成本，所以在营销的领域里最后一个就是公关。公关是弥补广告中的不足，当然公关的作用不止这些，融资里面也有公关的作用。

营销策划的第一个叫产品定位，产品定位再细分，有核心产品、形式产品、附加产品。什么叫“核心产品”？就是你卖的东西抽象价值是什么。你卖的是劳力士表，劳力士表那是表吗？形式上是表，但核心价值不是表。劳力士表卖的是爱情，那既然卖的是爱情，准不准就次要了。

那么，核心产品还能不能向下分呢？能啊。核心产品怎么分？按照消费者的观念喜好去分。那么消费者怎么去分呢？消费者是上帝，客户是上帝。客户又是什么样的上帝呢？

客户是怀疑的、盲从的、新旧两烦的、被包围着的、被教育的、有虚荣心的、懒惰的……上帝是一，一即一切，你没有办法把上帝一一分清，但你会不断分出新的上帝。

◆案例：定义对于营销的重大意义

每一条定义，对我们营销都有非常重要的启迪。比如说，“客户是被包围着的”。

1989 年，华北药厂有个工程师，找史宪文给他策划。

策划什么呢？该厂刚从美国进了一个新方，叫保胎药。这保胎药好啊，你能不能策划策划给它卖了。史宪文说，你别上马，上马这个药肯定卖不出去。

为什么？因为你的客户是被包围着的。你的客户是谁啊？是孕妇。孕妇被谁包围着？被她婆婆、被她母亲包围着。你想卖保胎药，纵然你是博士，你的婆婆也会告诉你，孩子，你是化工学博士，但在生孩子学上我才是博士呢，我都生六个了，你一个还没生出来呢，孩子是你的，也是我的，终归是你的，但现在暂时是我的，你要敢买这个药我就给你扔了。因为在她的印象中，所有的药孕妇禁用，这就叫“被包围着的”。

脑白金史玉柱，充分地利用了他的客户是老年人。中国的老年人是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被孩子们包围着的，国外的老年人是不被包围着的。

因为你是被包围着的客户，我就开始让第三者给你买，所以就形成了我们有些小城市，把这种脑白金当成一种孩子孝心的象征品。有些老太太，到大街上到处去拣脑白金的盒子，放在窗子上，来证明我孩子比你孩子有孝心，这就是被包围着的客户。

我们现在有很多很多的企业，在对待营销的问题上，基本的观点理念都没有学到。中国接受 WTO 的挑战的路还是很长很长的，问题不在我们的体制而在我们的素质。

五、把做事情的程序和看问题的角度统一起来

把做事情的程序和看问题的角度统一起来，这个要求很高。程序里有角度，角度里有程序，你怎么统一？它是有结构的统一，要用一箭多雕的现代策划来解决。

现代策划，要能解决现代的问题。史宪文认为，现代问题有三个特点：一是问题多元化，二是经营资源多元化，三是市场空间多元化。由此，现代策划应是系统的，全球一体化的，尤其要是一箭多雕的策划。什么叫一箭多雕的策划？就是现代的决策一枪打两个鸟都不行，一箭射双雕都不行，要一箭射多雕，你要同时完成几个任务。

现在有人不明白，有些学者就不太清楚现在实践领域里出的问题，说有困难一个一个解决。史宪文就面对过那样一个企业。这个企业在地上挖一个大坑还没有挖到底，原来的母产业即原来获得暴利的产业，变得捉襟见肘，亏损，后援的资金没有了。那么在这种情况下，有人给他策划了，策划什么呢？利用国家农用政策，上了一个农业大项目，国家贷给他农业贷款，贴息了长期的贷款，把楼盖起来了。那么这个策划完了以后，就面临一个问题了：人家原来的危机简单，就是在地上挖了一个大坑，不行把大坑填上，再不行我跳大坑里。

现在不行了，现在的问题就更复杂了，你上边把楼盖起来了，里面还没有装修，还缺 3000 万，然后你上一个农业项目，欠农民的土地钱还有 2000 万。别人钱你敢欠，敢欠农民的吗？你不敢欠吧。企业还有原始的产业需要资金去维持，你说一个一个地解决问题行吗？来不及啊。你刚弄来 3000 万要盖楼，农民来要钱了，你想盖楼，农民给你扒了，所以你必须同时解决。

怎么同时解决呢？你要一个策划解决三四个问题。第一个问题，你要弄来 3000 万把楼盖起来，最好能融资，不用还的，那才好呢；第二欠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

农民 2000 万不用还他，农民还谢谢你，别还，还了我跟你急；第三，母产业呢，比以前还要好。

那你怎么做？史宪文在大连实施了这个一箭多雕的策划，一年多的时间，就把几个问题都解决了。结果，企业由一个产值 1000 多万、濒临破产的小企业，变成了拥有 6.2 亿资产的企业集团，资产负债率还不到 60%。

这就是现代策划的最大特征："一箭多雕"，它可以实现看问题的角度与做事情的程序的统一。

◆案例：内蒙古清水河旅游区策划

有个人叫霍炳华，在呼和浩特有一个了不起的企业，叫天地通公司，修高速公路的。大约是在 2003 年闹"非典"的时候，霍炳华老板的天地通公司发来一个请帖，急三火四的要史宪文到内蒙去。

飞机从北京往西北飞 50 分钟就到呼和浩特，呼和浩特往西南走，坐轿车一个半小时到两个小时的一条路，是天地通公司修的高速公路。修一段探一段，有次探得斜出一点，就发现有一个叫地方叫清水河。这个地方好，人迹罕至，没有人去，风光独特。有两点可以称道：一是从文化上讲，它是长城和黄河唯一交界的地方；二是从风光上讲，这个地方水是打着弯流来的，九道弯，黄河上的这一段水非常清，所以叫清水河，实际上就是黄河。

这水为什么非常清？又打着弯？因为这是一个山谷，而这山谷两边都是石头。这个谷非常深，七十多米，而两边的石头非常直的，像打开的一本一本书摞在一起。这风光真好，那就是蒙古人的性格的写照，就这么一个地方，所有的独特，都是价值的源泉，在这个地方搞旅游，肯定能发大财。

所以霍炳华想：我在这里搞一个旅游区，但是，不是自己专业，我怎么干呢？他事先是这样想的，我把路修好，再花一个亿，用来干什么？上两个硬件，上一个星级宾馆，到那里能住宿啊；再一个，你有河没有游艇行吗？买一个豪华游艇。游艇也非常贵，宾馆也特别贵啊，这两个再加上其他的估计要一个亿。

史宪文告诉他，这叫小旅游。什么叫小旅游呢？依托于本地区游客的旅游就叫小旅游，就是到呼和浩特顺便到他那里看看，这就是小旅游。史宪文认为那里资源非常好，就建议内蒙领导搞大旅游。什么叫大旅游？跟中国的名山大川去竞争。人家不是去呼和浩特，是奔着你的旅游区才去呼和浩特，这叫大旅游。

那么，这策划怎么做呢？它的程序是什么，它的角度是什么，然后怎么把它们统一起来？上面说过，要想做旅游区有六个步骤：交通、观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光、购物、餐饮、娱乐、住宿。角度有回避法、背景转换法。

第一步，整理。

我们考察这个旅游区，我说把这个旅游区的开发，总结成六个步骤，每一个步骤下面又分很多的子步骤，这就叫整理。

我们要做决策的时候，首先要做整理，要和老板对话，要调查研究，要运筹千里之外，决胜帷幄之中。你要调查研究，要把资料整理到位，要整理全面。

不过我们过去很多的策划人，相当浮躁，还没有整理，还没有了解对方，首先就想到你有什么样的主意，有什么点子。成功有时有很多偶然性的因素。点子要成功，肯定是跟接受者的那个程序正好对上了，成了，那是偶然的；不成，那是必然的。

所以，现代策划要摆脱过去那种空想的窠臼，把过去自己整理的程序、他的角度、那个模型再自我复制。这是策划的第一步，就是整理。

第二步，判断。

人们经常是这样的，还没有整理完，就觉得自己不行了。你整理就是整理，你别判断，听领导讲话就听领导讲话，听完了以后你再发言。没等听完，听到一半，你就觉得这不行，这都是毛病。整理就是整理，判断就是判断，你别去创新，你别出什么点子。

一是交通行不行？没问题，人家本来就是干高速公路的，交通能有问题吗？没问题，是人家的长项。

二是观光行吗？干小旅游行啊。观光有四大方面，名胜古迹、自然风光、人造古迹、人造风光，这四个都可以。这个地方，要干小旅游，在呼和浩特肯定没问题，大旅游就不行了。

大旅游，你要说名胜古迹，你有什么名胜古迹啊？长城黄河交界那就是你的名胜古迹。你跟全国比那就不行了，你跟西安比，西安摔个跟头、啃口泥那都是名胜古迹，你能比得了吗？

第三步，创新。

整理完就决策吗？你还缺两道工序呢。但一般的决策，整理、判断两个工序完成之后，就有决策了，一整理一判断就行了，但是被逼无奈的时候，还有最后一招，就是创新。三道工序加到一起叫策划，不加一起那就不是策划了，那也叫决策，但那是其他种类的决策。所以被逼无奈要创新，跟人一比不行啊，那就要创新。这里用的是背景转换法。

那么我们采取背景转化怎么去创新呢？我的观光赶不上你，我不和你比了，我拿我的背景和你干。那有哪些背景可以利用？背景在不同的时代是不一样的，一个企业最关键的资源往往不在他的财务上面，而在企业之外，需要你采取公关等一系列手段把企业之外的资源引入到企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之内，企业就长大了。而且，有些资源是免费的，不用白不用的。

那么在这样一个地方，在清水河，在中国刚刚入世、奥运会即将来临、西部大开发等背景基础上，看这个地方能寻找到什么背景。

一是眼界要放长。你要想做背景转换，你要想发现背景，首先要把它放长，这个不是清水河，这是黄河上的一段。黄河有多长呢？黄河5000多公里。你能让5000多公里黄河为你45公里的清水河服务，那么背景转换就大了。如何让数千公里的黄河为你的清水河服务？“黄河之水天上来”，从人的头顶上浑浊地流过，就这一块清，独特就是价值的源泉。给它变了，给这里命名，搞一个黄河生态资源综合利用开发区。给这个开发区设一个建筑物，那就不是星级宾馆了。给它变成什么呢？搞一个黄河治理业绩博物馆，群楼中再盖高级宾馆。

那么你这样做有什么意义？意义大了。黄河那么长，治理黄河有那么多的仁人志士，要花多少钱？一年要开多少会？到哪里开？到这里来开，生态资源综合利用开发区。到这里还能买到清水河的纪念品，黄河鲤鱼。那鲤鱼好，一般的鲤鱼三个胡须，它就一根须。鱼在黄河里面，品质特别高，价值特别高，资源非常丰富。

二是不仅要把这个地方往长了看，还要往古了看，往远了看。这毕竟是内蒙，黄河那么长，在内蒙就这么一段。内蒙古也是中国的文化，有特色的文化，但在这种文化中，擒贼先擒王，最重要的文化是谁，人格化之后那就是成吉思汗。

从旅游角度去看，成吉思汗是一个代表性的人物，他旅游的路途最长，旅游到了地中海，而且还割人家的耳朵作旅游纪念品。但是，可惜至今没有一个以成吉思汗为主导的文化旅游区，只有他的墓，但没有他的旅游区，那墓地和旅游区，不是一回事。

成吉思汗的陵墓离清水河有一百公里，而河两岸的峭壁像打开的书本一样，非常高、非常直、非常平。同时，这河湾正好是九道弯。那么，我们可以把成吉思汗的生平分成九个相对独立的组成部分，用岩画的形式刻在两岸的峭壁上，让故去的成吉思汗为清水河歌唱。

有人说了，那有什么好处？有好处啊，那你就不需要游艇了，因为那两侧都有成吉思汗的画，解说员要解说很多很多的事情，你要细看，要细品，还要照相，游艇开得太快了行吗？游客都不让，你用快艇就没有什么用了。你就花个几十万搞个小木头船，这就是成吉思汗当年坐过的，这不挺好？那便宜了。

什么叫文化？这就叫文化。文化就是给便宜寻找一个非常合适而又非常值钱的借口，这在旅游文化中表现得是十分充分的。

这么大的一个旅游区和全国竞争。不仅要想到长，长到黄河；想到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

古，想到成吉思汗；还要想到广，如何让众多的中国人到这个地方来旅游。拼的是什么？拼的是广告，广告要花很多的钱，我们能不能研究不花钱打广告，挣钱打广告，那有多好。蒙古还有一件宝，就是骏马，让蒙古的骏马来奔跑市场，为我打广告，多好啊。那么我们能不能搞一个跑马联赛，仿照甲 A 联赛，每年春天开幕，秋天闭幕，让马到全国跑，各地去跑。

有人说了，那跑马联赛到各地方去跑，速度赛马，跑一阵就完了，有什么意义？有意义。第一个意义，分省市，那就是大连实德马，北京现代马，起一个广告作用啊。那不如足球啊，足球时间长，大家看广告效益啊，这么短怎么看？那不对，你可以给它变长了。不光是跑马赛，跑马赛那是把整个晚会推向高潮，前面那都是蒙古的风情，蒙古的餐饮，蒙古的歌曲、歌舞，那都是一大特色。

内蒙古人借助这个马，实现了马背上的招商引资。那么好，这一个赛季下来谁是冠军啊？大家注目，那就捧杯吧，冠军杯就叫成吉思汗杯。到哪里去捧？到清水河去捧。那里有庆典广场，到那庆典，到那黄河和长城交汇的地方，水火交融的庆典，那多好啊。

所以，史宪文这么就给他想出来了，就是通过把观光的一个程序激活，带动了全盘。在观光的一个决策点上创新了之后，把交通、观光、购物、餐饮、娱乐、住宿组合到一起，我们的战略思想就出来了。

六、为决策布置良好的大脑状态

风水，就是外部环境决定思想意识。史宪文说，纵然你一天书都没念，就会写几个字，在九寨沟给你的情人写一封情书估计也能写得很灿烂；即使你博士毕业，到臭水沟旁，边上再有人肉炸弹，我让你写一封情书，也得满纸乱码。外部环境影响你，你就很难做出科学的决策来。

有很多老板办公室写着董事长办公室，这是错的，董事长不是办公的，应该叫董事长决策室，这决策室和办公室的区别大得多了。史宪文认为，要是决策室，你屋内的布置，这个环境应该是最有利于决策的，有利于你整理，有利于你判断，更有利于你创新。如果你是办公室，那这个环境是最有利于客人的，是给客人准备的，决策是给自己准备的，所以董事长应该是套间，里边是自己的决策室，外边是客人的接待室，那才行。如果没有那个好环境，可能你的决策会受到一定的影响。

但是，有的时候还不能把外部环境看得太绝对，监狱那环境怎么样？不好啊，有的人去不长时间就颓废了。可是，有的人在监狱里蹲了 27

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，出来就当总统，那是南非总统曼德拉，为什么环境对他没那么大影响呢？因为外部有个风水，我们头脑内部也有个风水。在史宪文看来，如果你头脑内部的风水非常健全，那你就十分具有定力，给你点儿阳光就灿烂。

（一）布置头脑风水的“四面八方”

头脑风水怎么去布置呢？史宪文说，头脑的风水，一样是四面墙。

●北墙，就是自我

在决策的时候，首先你要找到你的自我，这个自我是北墙，是最重要的。咱们自己想一想，你是什么时候找到你自我的呢？你是什么时候能发现自己在商界的特长、找到你的自信的呢？什么叫自信？自信就是看自己都上瘾，你找没找到？找不到自我，你就找不到北。

◆案例：从布娃娃中发现自我

若干年前，有一位女士陪着她的丈夫到美国，她丈夫读博士她陪读。丈夫去上学了，自己在家，在美国两天新鲜，第三天就坏了，为什么？寂寞，人最难以忍受的就是寂寞，非常寂寞，非常难受。

史宪文认为，人就在这个时候最容易找到自我。有很多人，你一问他忙不忙，他很自豪：我忙啊，最近挺忙。“忙”字怎么写，竖心加个亡字，心都快死了，你忙吧。人只有在不忙的时候，才能心如止水，才容易发现自我。为什么很多大企业家三起三落，最终还能奋起？往往他在落的时候，他什么都不想了，他心里静了，这个时候他才能看到自我。人在没有杂事的时候会去找自我，会有一点儿的信息就能放大。感时花溅泪，恨别鸟惊心。你只有在这个气氛下才能找到自己的信息。

这位女士就是这样。没事干什么呢？这个女士在很小很小的时候，她的姥姥教她做布娃娃，那是她的天赋，她做起来非常好，周围人都叫好。你想一想，在你很小的时候，第一次被鼓掌的事是什么？有的人 30 多岁就找到了自己最小的时候的特长，延续了下来，有的人到 60 岁才找到，60 岁起步，有的人这一辈子没找到，精彩与你擦身而过，你最适合做那事你没找着。这个女士就是这个时候想起来，没事我何不做布娃娃？这都是下意识的。人在下意识的时候找到自我的几率是最大的。她把那些破布弄出来做成布娃娃，做一个放到窗台上，做一个放到阳台上。

突然有一天，那玻璃“哗”就碎了。她吓坏了，以为是来了小偷、强盗，定睛一看，几个美国小孩趴在窗台上，来偷她的布娃娃。这是美国人第一次正式跟她打招呼。

这个景象被对面超市的老板看到了，他一看一群小孩去砸那个窗户是为了偷那个布娃娃，就想，这个布娃娃对孩子有多大的吸引力呢？于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这个老板就跟这个女士商量，说能不能你专门给我做布娃娃，他要这个干什么呢？他不是卖，而是放到这个店里，谁到我的超市买商品，积分积到一定程度送一个布娃娃。小孩为了得到这个布娃娃，这回不去砸窗户了，他砸他妈，你要不买分不够，我得不到布娃娃我砸你，谁不怕砸啊？他妈也怕砸，所以这个销售额会上升，不久布娃娃做成大生意。

这个故事告诉我们什么？弄清什么是自我，这一点是很重要的。

●西墙，就是对象

人没找到自我的时候是非常老实的，人一旦找到了自我，侵略性就出来了：我整整谁呢？这就西墙，西墙叫对象。我要抓住哪个对象，要把对象弄明白。我们不是在任何时候都知道，我们当前的商务行动的对象是什么，可要是把对象整明白了，离成功也就近了大大的一步。

●南墙，就是环境

有了对象还不行，我还得研究南墙，南墙叫环境。我们头脑中一定要有环境意识，什么叫环境意识？客观存在而你改变不了的，都叫环境。你只有尊重它的机会，你没有改变它的机会。作为企业家，一定要有这么一个意识。我们上车被人踩脚了，回来你生气，你生啥气啊？那是牛顿的万有引力做的怪，那是环境，你怪什么啊？非典的时候，很多企业抱怨不迭，你抱怨什么？不是也有很多企业借助非典发展起来吗？所以，你一定要尊重环境。凡是怨言满腹的人不会成为企业家的，史宪文下了这个定论。你成天发牢骚，你见什么你都怨，怨天怨地怨社会，你保证发展不起来，不可能的，因为什么？你没有南墙，你成天撞南墙，这肯定不行的。

●东墙，就是目标

你的头脑环境中一定要有目标，有道是：太阳从东方升起，叫醒你的肉体的是闹钟，叫醒你的精神的叫目标。很多企业家活得没目标，当然就难受。他有一个雄心勃勃的目标，当然就有精神。人生中最好的药，企业家最好的药是什么？那就是他的精神、他的目标，他有了这个目标就能支撑他战胜很多很多的困难。我们在做决策的时候，这四个面要定位好。

●四面分八方

头脑中不仅有四面，还要有八方。哪八方呢？就是：自我有长短，对象分敌我，环境藏利害，目标含高低。这长短、敌我、利害、高低，你要弄明白，要在综合比较中看长短，在长远变化中看敌我，在辩证视角中看利害，在竞争状态中看高低。譬如后者，目标含高低，什么叫高什么叫低？那老板说，这我还不知道吗？那你可未必，下面是史宪文自己亲身经历，很能说明问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想一下，上大学目标高还是上中专目标高啊？废话，考大学呗。但是，史宪文能考上大学，其根本原因是考不上中专，所以才考上了大学。1981 年，大学、中专不兼报，史宪文老家那地方很穷，教育落后到啥程度呢？方圆百里历史上没有一个人考上过大学，他在班级排了 20 多名，报考大学的时候报大学不能报中专，报中专不能报大学。他一想，咱得看好学生吧，看那 20 几个好学生全都报中专，他一琢磨，好学生都考中专我能考上中专吗？被逼无奈，他报考了大学，结果他大学考上了。

这告诉我们什么问题呢？什么叫高目标什么叫低目标？大家都去争的，你看那事挺小、挺简单，其实你那目标挺高的；你看那目标挺高，大家都不去争，其实那就是个低目标。企业的目标选择应当是怀有这样的一个理念，在别人谁都不敢想的地方，如果没有多大的竞争力，你就果断地去干，他就能获得巨大的成功。你要想，大事小事同样费事，但是大事容易成，小事不容易成。因为充分的市场经济，充分的就业，充分的创业，会使大家谁看到机会谁都去抓，所以这个事很小，大家都去做，竞争特别惨烈。结果看的事目标挺低，其实它是个高目标，就这个道理。

当头脑风水的四面八方都定完了，你的状态才稳妥，所以你必须得先研究好你的这个状态。

（二）策划经常化，不得不聪明

史宪文认为，在决策中，策划不应是偶有所为，而应当经常化，使我们不得不聪明，不得不按这个科学的办法去行事。有些老板经常讲，我们一要怎么怎么样。我们一定要怎么怎么样，翻译成英语有两个词来对应，一个叫 MUST，一个叫 HAVE TO。MUST 是永远没有用的，我们一定要把这个销售搞上去，那是废话；必须得 HAVE TO，不得不这样。

我们很多企业在决策中开大会跑题，开长会跑调，你的会议都开不出质量来，越开越乱，你说你的企业决策能做好吗？在史宪文看来，策划经常化，将角度和程序统一在明确的目标上，让我们没法去跑题，没法去跑调，这是当代企业家首先要解决的问题，这是非常现实的问题。

（三）让你的员工都成诸葛亮

史宪文认为，我们很多的企业家把决策的聪明窃为己有，这很不好。就你聪明啊？很多的事，我们周围的员工比你看得还清楚，那么你为什么不问员工呢？我们员工经常讲，老板那个决策太臭了。我有一个好注意。同事说，你咋没说呢？我懒得说。他为啥懒得说？我说了你也不给我奖金，当然我懒得说了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们现在讲策划，很多人停留在诸葛亮那么一个情结中，总认为哪个人最聪明，他出主意教大家。错了，诸葛亮的时代已经过去了，现在是诸葛全亮，每个人都有一点儿诸葛亮的成分，如何把全员的头脑资源、智力资源开发出来为企业所用，这是企业家面临的大问题。过去我们讲合理化建议奖，现在应当把合理化建议奖制度化、经常化、电子化、数字化，落实到企业的日常生活中，使企业的每一次决策都是企业的全体智慧的展现，最大限度地体现智慧优势。这才是我们现代企业家、资本家所需要思考的问题。

史宪文认为，我们现代的企业也好、个人也好，社会的盲动性特别大，就是说我这个决策错了，结果开展的行动，消耗了很多的能源，还没有效果。减少社会盲动的根本出路在于，把人的大脑多快好省地连接起来，让头脑联通，那么人类的决策越准确，消耗的物质和能源就越少，形成科学的发展、节约的经济，从而推动社会的文明和进步。

智慧语录

- 原始积累的脚步永远也赶不上资本变心的翅膀。你要利用背景转换，把未来的市场拿到了现在进行贴现，这样就透支了未来的利润，你就成为未来的霸主。
- 凡是怨言满腹的人，都不会成为成功的企业家。你成天发牢骚，你见什么你都怨，怨天怨地怨社会，你保证发展不起来，不可能的，因为什么？你不尊重环境，你成天撞南墙，这肯定不行的。
- 你的头脑环境中一定要有目标，有道是：太阳从东方升起，叫醒你的肉体的是闹钟，叫醒你的精神的叫目标。很多企业家活得没目标，当然就难受。他有一个雄心勃勃的目标，当然就有精神。人生中最好的药，企业家最好的药是什么？那就是他的精神、他的目标，他有了这个目标就能支撑他战胜很多很多的困难。
- 什么叫高目标什么叫低目标？大家都去争的，你看那事挺小、挺简单，其实你那目标挺高的；你看那目标挺高，大家都不去争，其实那就是个低目标。
- 诸葛亮的时代已经过去了，现在是诸葛全亮，每个人都有一点儿诸葛亮的成分，如何把全员的头脑资源、智力资源开发出来为企业所用，这是企业家面临的大问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简化复杂问题，轻松赚到大钱

——中国企业的基础管理建设

相关链接：

沈玉龙

★基础管理大师，海尔管理、浙商研究专家；

★上海本原企业咨询研究所所长，上海市咨询协会理事；

★国际经理人协会管理技术委员会主任；

★曾任上海浦东经理人才进修学院副院长、日本三和综合研究所高级咨询顾问。

一、基础管理薄弱，是当前中国企业管理的最大问题

曾有家企业的老总问沈玉龙这么一个问题，是经营重要还是管理重要？

经营和管理，两者的定位是各不相同的。经营的定位，也就是企业选择做准确的、正确的事情，也就是公司的产品定位、企业发展战略这样一些最重要的问题。而管理问题，是围绕着企业的经营的定位和发展的战略，谋划用最高效的、最准确的办法，达到这个目的的一个过程。所以经营和管理，两者的定位是不一样的。

在企业的不同的发展阶段，经营和管理的侧重点是各不相同的。如果是一个小企业，从无到有开始创业的话，一般来说经营高于管理，也就是经营的重要性高于管理的重要性。

◆案例：“你还不需要做管理”

曾经有这么一位老总，公司的产值只有七百万，听了沈玉龙的基础管理讲座以后，非常有兴趣，就找到沈玉龙，找到他谈什么事呢？那老总说，我准备出钱，请你做一套公司的管理制度和管理办法，我现在有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱，几十万我付得起，所以我请你做这个事。

沈玉龙问，你的公司是做什么的？现在多大规模？他说，我现在 30 个人，做到七百万的产值。沈玉龙就跟他说，你回去吧，你没有必要做管理。他听了以后不懂，就说，昨天听了讲座以后，我认为管理如此的重要，怎么你竟然说不要做？

沈玉龙对他说，创业期的企业，在产值很小的情况下，最重要的工夫是学会做生意，做市场，而不是做管理。如果说在这么小的情况下，我们写出一套很厚的管理大全去做企业的话，肯定会做死。主要的原因有两个：第一，在创业期的企业，它的重点、定位不准确，它的重点是看市场，以此来取得原始第一步的发展的资金。第二，小企业就是要强调他的灵活性，如果说用过多的，甚至是苛刻的制度去做管理的话，无异于束缚人们的手脚。所以，在这个情况下，第一阶段，就是企业的创业期，经营高于管理。当然，这并不是说管理不重要，管理是需要的，需要一些粗放型的、要点型的管理，就是抓住最重要的问题，用最简单的办法做管理就行。

所以，沈玉龙跟他开玩笑说，我给你写五张纸大概差不多了，钱不钱无所谓的事情。小企业的时候，我们管理做到坚持原则、框架科学、方向正确就可以了。

而第二个阶段，一个企业到了发展期，一般起码是几千万产值以上，甚至于一、两个亿的产值。在这个情况下，企业规模大了，人员多了，组织庞大，这个时候非常需要做管理。主要的原因是：第一，在这个情况下，我们的创业者亲历亲为已经没有办法控制，已经没有办法管理到每一个角落。第二，人多了以后，为了使这个组织能够高效的运转，就需要用管理的办法去解决在操作中出现的问题。

◆案例：“为什么我们的命运总是一两个亿”

2003 年，温州搞了一个全球的温州华人大会，其中有一个观点，发表在《中国企业家》杂志上，说得很好，这个观点是什么呢？

温州的很多企业家都在感慨，为什么我们的命运总是一、两个亿？什么意思呢？就是很多的企业，做到了一、两个亿的产值以后，很想再做大，但是就是做不大。为什么我们的命运总是一两个亿呢？其中一个非常重要的要素，就是管理的薄弱。我们很多的民营企业，经过创业期以后，迈不过管理这个门槛，所以他只能停留在小。

在这个情况下，有一次沈玉龙去温州做一场报告，其中一个观点讲了半个小时，什么呢？千万别做大，就是在我们公司管理没有理顺的情况下，千万别做大。很多的老总听了非常感慨，大家都认识到，都想做大，但做到最后，越做越乱，可能是做死。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三个阶段，一个企业进入到成熟期，产品成熟，市场成熟，客户成熟，他的发展的空间已经有限。在这种情况下，必须寻找新的机会，也就是新的产品、新的产业。新产品的开发，新产业的选择，也就是公司的一个经营问题。所以在这个情况下，经营的重要性相比较而言，又高于管理的重要性。

在沈玉龙看来，这十几年以来，我们很多的国有企业做得不是很景气，其中一个非常重要的因素是国有企业不会做经营，一个老的款式可以生产很多年。比如说上海，上海牌手表、凤凰牌自行车可以生产 30 年、40 年不变，也就是说，产品的革新，产业的选择，从来没有变化过。以这样一种不变的思路去面对多变的市场，肯定会失败，这也是我们很多的国有企业做得不景气的非常重要的因素。

第四个阶段，一个企业如同一个人，总归有他的寿命和周期。一个企业进入衰落期，再去谈管理已经没有必要了，这个时候经营绝对高于管理。像我们现在很多规模型企业做得很辛苦，甚至做亏掉了，做倒闭掉了，重要的原因是新的东西的开拓，没有实现一种制度转变。

在企业不同的发展阶段，它的侧重也不同。而倒过来看，中国目前绝大多数的企业，都处在发展期这个阶段。大多数的企业，还没进入到成熟期和衰落期。正因为如此，沈玉龙提出管理的重要性更有意义，这种声音也来自于我们企业界，是我们企业家的共同的感触和共同的想法。

记得华为公司的总裁任正飞先生说过这么一句话，“创业难，守业更难”。这个说法来自他的一篇著名的演讲，就是《华为的冬天》。的确如此，创业凭的是智慧，守业更需要是冷静和理性。你真的冷静，也就是一种真的工夫和真本领，所以我们经常把管理看作某个企业体制的强弱的一个表现。管理能力高，说明企业的体制好，他的活力就强，他的反应速度就快，他的效率就高，最终达到的结果也好，这个结果也就是公司的经营目标的实现。

◆案例：做老总为啥做得那么累

曾经有这么一个企业，经过 10 年的发展，从无到有，从小到大，现在产值达到近两个亿人民币。但是，它也出现了很多很多的问题，所以这个公司的老总感觉到很累很累，经常是做什么呢？事后诸葛亮。在这个情况下，他要求沈玉龙及其同事一块到他公司为他做了近一年的管理顾问。经过调查，发现以下问题。

第一，规模不经济。通常情况下，企业做大了，反而挣钱少了，甚至于不挣钱了。但是我们做小的时候，做到几百万、几千万产值的时候，很挣钱。很挣钱的原因呢？主要有三个：一是强大的执行力。我们做小企业的时候，执行力是最强的，老板想怎么样就怎么样。二是超前的市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场竞争，它的利润就比较高。三是管理成本极低。现在做大了，成本高了，利润空间下降了，人员也多了，执行力很差很差，从而造成“企业做大了，反而挣钱少了”这样一种普遍的现象。所以我们看看很多的企业，表面上很风光，其实挣不挣钱，挣多少钱，只有老板心里最有数。这几年，有一批企业垮台了，揭开他的盖子一看，其实是不挣钱的，甚至是亏得非常厉害。

第二，生产的制造体系，不能适应“多品种小批量”的要求，交期率，也就是及时的交货仅为30%。我们民营企业一开始起步的时候，就是交货的速度快，交货准时、守约、诚信，容易赢得合同。而现在呢，企业做大了，交期率反而下降了。甚至于有这样一个企业，客户打电话来问，我那个合同定的那批货现在生产到什么地步了？过几天就要交货了，老总要下属查一下。查了一圈，到底这批货处于哪个工段上都查不清楚，更何谈准时交货了。

第三，每年因为质量问题，直接浪费就是600万人民币。这个数据出来以后，老板就知道了，这600万其实就是利润，就是钱。但是，我们现在企业做大以后，这部分利润我们不仅没拿到，反而是在付出去，付出去以后，是不是交了学费、学了东西呢？没有。日复一日，年复一年，这个数字越来越大，因为它的规模是在扩大。

第四，供应商失控。原来我们做小的时候，供应商都是比较好的朋友，打个电话就没问题了。现在采购的品种多了，这个企业的供应商有近八十家，管了这家，漏了那家，供应商材料的质量、供货的时间受影响，从而造成整个公司内部运作体系的一片混乱，非常被动。

第五，仓库的账目不清。经盘点，该公司的原料和半成品的积压达到1000万元。采购的无序，计划的无序，以及原来都是在脑子里的，没有转化为实际的、书面上的账，混乱不堪。你问他仓库里面有多少存货，他不知道。按道理讲，我们现在都是按定单来生产，应该没有库存，但是事实上，积压达到了1000万之巨，而且这1000万能不能变现呢？还不一定，所以造成一种浪费。

第六，组织部门没有体现以客户为中心。这句话什么意思？现在当然应该以市场为中心运作，可是公司实际的运作状态是，当客户来了投诉以后，当客户有要求以后，各个部门都相互推诿。这个公司围绕着交货期和质量的问题，举行了一次问卷调查，收上来一看，竟然发现75%的中层干部把交货期不及时和质量的不合格推给其他的部门，所以每周的生产例会讨论问题的时候，都成了一个推责任的会议、相互指责的会议。这跟我们提倡的以客户为中心、以客户的价值为最终追求的企业经营理念，是格格不入的。也就是说，事实上的操作，与理想中的理念是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格格不入的。我们想得很好，事实上我们尚未做到。

第七，职责不清，重现了原有的国有企业的老毛病。原来一些国有企业，有官僚主义的大机构的毛病。这样的一些毛病，在这样一些小的、发展到一定规模的民营企业里面，也普遍存在。坐办公室的人很多，一天到晚只知道发号施令，自己到底做了什么事，做的事有什么效果，根本不清楚。我们中国人有个概念，坐办公室的就叫做干部。所以，很多人很骄傲，坐办公室的是干部，实际上事情没做好，反而拿了比员工更高的工资，造成了整个公司人心上的不稳定、不团结，影响了公司的企业文化。

第八，营销没有规范的管理,。我们大多数创业期的企业，是通过老板自己去做销售而发展起来。而现在老板自己做销售忙不过来，怎么办呢？要组建销售部，要委托给我们的销售人员去做。他们怎么做呢？他们没有规范，也是想到哪儿就做到哪儿。在这样一种状态下，我们销售的管理、客户的管理、信息的管理、程序的管理都是无序的。最终还得靠老板亲历亲为去把这些人员召集起来，一、二、三、四地布置工作，然后盯着、跟着、要求着，才能够勉强地去做该做的事情，是不是做好呢？还未必。

这种情况下，这八个问题体现得非常充分。就事论事而言，我们可以划分职责，我们可以批评员工，但是职责和批评是不是能解决这些问题？永远不会解决问题。所以，我们非常有必要从根本上来考虑问题。

调查中，沈玉龙还发现，在这个地区，70%的企业缺乏高效的流程管理，开会批示成了企业里面司空见惯的习惯。原来这些企业反应特别快，现在要讲程序了，内部讲得很有道理，但是实际上严重地背离市场需求和客户要求。70%的企业空有时髦的制度和规范，却从来没有执行。这几年有一种时髦，就是企业建章立制，所以书店里面的《哈佛管理制度大全》、《企业管理制度大全》卖得特别火。企业是不是靠那么厚的制度做出来的呢？事实上不是的。谁去看制度呢？也就是一些刚刚从学校里面出来的学生，刚刚踏进社会、到企业工作的人，才去研究制度。所以前几年流行的是建制度、建规范、写文件，而事实上，在绝大多数的企业，这些制度、文件都是放在书橱里，成为一种摆设。

同时，80%的企业缺乏合理并具激励性的绩效管理办法。以前，在国有企业，平均主义、大锅饭的毛病是普遍存在的，当然这些年，已经有很多的改观。但是目前这样的一些毛病，已经蔓延到民营企业，蔓延到外资企业，在很多的民营企业和外资企业，也采取的是每个月基本固定收入的办法。在这种情况下，哪怕你出的工资再高，激励性也是不够的。一般情况下，高工资的有效性，最多不会超过半年。半年以后，很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多的员工认为理所当然，我应该拿那么多的收入，应该取得那么多的报酬。所以工资越高，积极性反而越来越差，这是我们目前很多企业普遍存在的问题。

从个人的角度，从调查的普遍性的角度看，这些问题存在的症结到底何在呢？沈玉龙认为，主要是两个方面的原因。

第一，企业普遍缺少战略落实的方法，也就是管理的办法。我们很多公司，有很多的战略设想，从理想的状态讲，都是非常有可能实现的。但是，有多少的企业，能够真正实现这样一种结果呢？大多数企业都没有能够实现。比如说，前几年在网络热的时候，有不少企业胸有成竹地说，我要到纳斯达克上市。可有多少企业真的上市呢？没有几家真的做到了。正因此如此，我们企业界普遍感觉到痛，痛在执行，痛在管理，而不是痛在想法。

第二，企业普遍没有认识到管理应该怎么做。这句话什么意思呢？很多的企业已经知道了管理太重要了，但是到底怎么做呢？他们不知道怎么做。

◆案例：600 多条规范，就一定能做好管理吗？

有一个老总请沈玉龙过去做顾问，他说，我要重视管理，我认识到管理的重要，所以我现在写了很多制度化规范，你帮我看看，求教一下。

沈玉龙一看，发现了一个很有意思的现象：该公司的罚款条例多达 600 多条，奖励条例只有 5 条。

沈玉龙看了就说，这样一种制度，这样一种规范，是没有办法做好管理的。那老总问，为什么会这样？沈玉龙说，你已经很厉害了，想得那么细，600 多条，也就是 600 多个方面，你已经考虑得非常周到。但是换句话说，假如我是你公司的员工，我在你这个公司里工作。在工作的时候，头往上一看，看到什么呢？发现头上悬挂了 600 多把宝剑，这 600 多把宝剑就是罚款的条例，一不小心这剑“唰”的一下就下来了，就是罚款。奖励的条例几条呢？5 条。这奖励太难拿了，如同做全国劳动模范一样，不是想做就能做的。

这种情况下，导致的结果就是无过便是功。我在这个公司里面千万不要犯错误，因为犯错误是要被罚款的，无过便是功；事情做得越多的人，被罚款的可能性越多，为什么？事情越多，犯错的可能性越大。那么在这种情况下，我们公司的气氛，我们公司的文化，绝对不具有激励性，而只有一种压迫性。

他已经认识到了管理的重要，但他是这样做管理的，这样肯定做不好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例：海尔的管理真好，但你不能用

有一次，沈玉龙到苏州去。当地有个老总请他去讲海尔的管理。

那个老总说，我到海尔去看过，发现海尔的管理真好，我现在准备在我们公司推行海尔的管理办法。沈玉龙一听就说，你是外行。那老总挺奇怪，这话说的，我怎么变成外行了？沈玉龙说，你其实不懂得什么是管理。管理应该怎么做？管理上从来没有定式，如果说要把海尔的管理作为推广和应用的话，肯定失败无疑。因为每个公司的定位、每个公司的个性、每个公司的组成是各不一样的，每个公司面临的问题也是各不一样的，所以盲目地套用海尔的管理模式，那肯定是会失败的。

这意味着什么呢？意味着前面谈到的问题，我们中国的很多企业，没有真正认识到如何去做管理，而只是意识到管理非常重要。所以，沈玉龙提出以下几个问题。

第一，我们认识到管理的重要，我们要做管理，但是管理并不等同于经验。我们很多的民营企业，经历了从无到有的发展，积累了非常宝贵的经验，但是这些经验能不能应用于明天呢？不一定，因为经验属于过去，经验不属于明天。同时，经验是不定型的，无法拷贝，我的经验是无法拷贝到他人身上去的；经验是有限的，一个人的工作经验，一个企业的工作经验，总归是有限的。此外，从经验到科学，是中国企业、中国的经理人提高管理水平的一条必经之路。所以我们经常讲，管理从本质上说是科学，而不是经验和艺术。正因为如此，要使经验上升到科学，需要再次的提炼和研究。

第二，管理并不等同于理论。现在管理学的理论特别多，我们如饥似渴地去学习这些理论。但是在实际的过程中，我们经常会出现这样一种偏差，往往是把理论当成一种现成的管理模式，照搬照用。比如学习型组织理论，好不好？很好。可是很多企业推广学习型组织建设，实际上并不成功，或者说效果并不理想。

理论最有价值的东西到底在哪儿？沈玉龙认为，一个理论最有价值的点就是它的思维方式，是一种考虑问题的思维方式。现在关于营销的书很多，介绍了很多不同的营销办法。那么是不是可以照搬呢？未必可以。事实上，体现这些营销思想、这些营销手法背后思考问题的方式，才是更重要的。因为管理最终的价值在于实践，而不是在于理论本身。作为企业家，你是做企业的，是用管理学的，而不是研究管理学的。管理不在于先进和落后，管理关键在于它是一门实用性的、应用性的理论和方法。所以，沈玉龙提出这么一个想法，不要让管理学仅仅停留在理论的天堂之中，要把管理学从天堂拉到人间。人间是什么？也就是我们每天的工作实践和企业每天的进步、发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，沈玉龙特别提醒做企业的人：第一，管理绝对不是一种时尚；第二，管理中的洋教条主义值得警惕，中国的企业千万不要盲目学美国，应该根据中国的市场环境，来找到适合中国企业的运作办法。他认为，管理绝对不是说出来的，而是做出来的。我们从浙江民营企业的成功，可以看到这个状况。浙江民营企业的成功，是谁说出来的？绝对不是。是自己做出来的，没人教这些企业，因为那时候没有现成的理论。所以，他们背叛传统的理论，背叛了所谓的管理学的圣经，而根据中国的市场情况去做，就成了。

◆案例：丰田、本田靠什么拿下美国市场

丰田公司、本田公司，在打美国市场的时候，他们的市场到底是怎么做出来的呢？

其中非常重要的贡献，是来自于这两个公司的两个现场的市场调研人员。他们发现小马力的摩托车卖得特别好，下面的顾客特别需要。所以，改变原来的产品的结构，就去卖小的，120CC 的，卖得特别好。

这证明什么呢？这些公司进入美国的最终的营销策划，主要是靠这些现成的人员去研究出来的，去做出来的，而不是专门有一个企划部，坐在这里写 SWORT 分析，分析完了以后，把渠道怎么样建立等等写成漂亮的报告。

一句话，就是管理不是去写出来，而绝对是做出来的。

经过这些年的发展，沈玉龙发现，在中国企业界对待管理的问题上，有两种很不好的倾向。

第一种就是浮躁的、表面的工夫。现在很多的东西，做的都是浮躁的，表面的。而浮躁的、表面的功夫，恰恰受到企业界的欢迎。管理的真谛到底何在呢？管理的真谛在于它的内在性，在于它的有用性，在于它的日常性，也就是与每天的工作是相关的。这不是说表面的东西不好，而是说，停留在表面，这是远远不够的。所以，大多数的企业，目前还处于浮躁的状态，这不利于它们的发展。

◆案例：5S 与门面功夫

前一段时间，沈玉龙给一家企业做项目，做了 5S。

那个老总跟他说，太好了，这 5S 一做，公司面貌大变，东西放得井井有条，定制管理做得特别好。

沈玉龙就对他说，我是跟你闹着玩的，其实作为企业，你核心的标准是要赚钱，东西放得乱一点又怎么样呢？这是一个门面的工夫。当然，门面工夫也是很重要的。可是，要把生产的东西做好，一个 5S 是不够的。这一点你应该更清楚，应该认识到这一点。

所以，沈玉龙提出一个观点：适应国情，补上基础管理，是当前中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国企业在管理上面临的最重要、最迫切的问题。为什么这样说呢？因为目前中国的市场经济，还是不成熟的市场经济。美国的市场经济，已经非常成熟，甚至已经进入到后工业社会。欧美实现工业化到现在，已经具有一、二百年的历史，而在中国，真正的现代工业化也就是一、二十年的历史，时间的差距太大。

第二种是故弄玄虚，刻意玩深奥。比如，认为中国的传统文化主要是一种不讲究规则的文化，强调的是一种意境，强调的是天人合一，说得很玄，你听了以后听不懂，但是觉得玄、深奥。天人合一好不好？作为一种意境特别好，但是做管理，不是通过这些做出来的。管理为什么是门科学？比如说，美国的科学管理，强调的是理性的，以现场的数据为基础的管理。这就是一种踏踏实实的工夫。所以，从接受管理的角度讲，中国的企业接受意识很差。

比如，中国的很多企业，已经通过 ISO9000 认证，但是有多少企业真正实施和做到了 ISO9000 的要求呢？沈玉龙判断，80%以上的企业做不到，甚至于有 20~30%的企业，纯粹是把它作为一种形式。ISO9000 好不好呢？当然好，ISO9000 的真谛在哪儿呢？它强调流程，强调程序。流程、程序既然那么好，为什么我们不愿意做呢？因为很多中国人骨子里面不愿意按照程序和流程做，所以我们制度写得再好，也往往是束之高阁，而在做企业的时候，还是停留在拍脑袋的、人治的状态。很多大企业也是这样做的，拍得准确是全体人员的福音，拍得错了，尤其是在关键点上拍错了，是非常糟糕的，可能导致企业的危机甚至失败。

正因为如此，在目前中国的国情下，在目前中国加入 WTO 和世界市场一体化的情况下，从中国参与市场的竞争和中国企业参与到世界竞争的角度讲，从管理的角度讲，补上基础管理，关注基础管理，是当前最重要的问题。这意味着什么呢？我们应该把工作的重点、工作的重心放在基础管理的建构和实施上，而不是停留在一种时髦的概念、最新的流派的引入和宣传上。

在目前我们中国的企业基础管理状态都比较差的情况下，我们怎么去做呢？应该抓住关键点，切忌面面俱到。如果写出三尺厚的制度，好不好？很好，有用没用呢？没用，根本没有办法实施和执行。所以希望通过面面俱到的办法去解决这个问题，做不到的。

◆案例：管理是否应该没有死角？

有一个老总，在听了沈玉龙的课以后，有一个误解。他跟沈玉龙说，我理解下来，管理应该是没有死角的。所以呢，我的制度的设计，就是要做到没有死角。

沈玉龙对他说，从理想状态、从理论状态来说，这是对的，没错的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理是没有死角的。但是从实际操作的角度讲，是做不到的。我们只有怎么办呢？抓住两点：一是企业发展的和市场竞争中的要点。从管理的角度讲，到底体现为什么样的要点？比如成本控制和留住人才的问题。二是在实际展开过程中的难点。

所以，切忌把简单的问题复杂化。其实，管理的问题说出来，很简单的，没有那么复杂。需要写一本书吗？绝对不需要。其真谛可能就几句话，就几页纸。现在实际上有一种不好的现象，就是把简单的问题复杂化。比如说，有的企业管理人员喜欢搞表格，数据都是黑压压一片，老总都看不懂的，这个东西有用吗？没用，所以管理追求的是简单。正因为如此，沈玉龙提出的是这样的一个思路，从有用出发，而不是说我们做的这套东西前提上是不是科学和完备。

◆案例：海尔的管理是基础管理

这些年，海尔取得了非常大的成功。把它研究一下，它管理上的工夫，主要是三个阶段。现在已经进入第四个阶段。

开始是无序的状态到有序，它提出的是有规必行，有规必依。后来实施 OEC 的管理，被海尔称为独门密笈。主要是三个清，就是目标系统、日清系统、激励系统。这样的系统称为点状管理，就是锁定一个点，这个点就是一个员工，或者是一个班组，或者是一个部门，或者一个机构。再后来涉及到内部市场链，就是点和点之间相互串联起来，形成内部的市场链；点和点串联起来，形成一种上下游的契约关系，但是它的前提是锁定这些点。

这些做下来，给我们有益的提示：这套东西是基础得不能再基础了，而不是时髦，不是最新的理论。

二、什么是基础管理

我们说基础管理好，基础管理重要，那什么是基础管理呢？

第一，基础强调的任何事务的起点，也就是管理的起点到底在哪里呢？我们为什么要做管理呢？第二，管理的根脚到底在哪里？第三，管理的根本是什么？抓哪些东西，才是最重要的？所以管理的基础概括为三句话：为什么要做管理？管理之根脚何在？管理的本质是什么？

为了更好的强调和理解这个观点，沈玉龙的研究所开发了一个模型。其具体内涵是：做企业第一个层次就是战略层面，包括企业的远景、产品的战略、企业的战略，等等。它以经营层面为主，辅助以管理层面，是高层比较关注和考虑较多的问题。而常规的运作，就是“两场一台”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的运作。一个企业的运作，主要是运作两个场：一是市场，二是现场。无论你是制造业还是服务业，都是同样的道理。先有市场，后有现场，现场是为市场服务的。围绕着市场和现场，有一个运行的流程，也就是从取得订单到生产、到服务、到客户的手里这么一个过程。为了做好两个场，一个企业必须建立一个支撑的平台，支撑的平台也就是后台系统，包括企业文化、公司的后台组织机构等。人事、行政、财务等等，承担了相当大的支撑平台的功能。公司的核心在哪里呢？公司的核心应该是在两个场，而不是在一个台上。如果一个公司的运作核心是在后台支持系统，这个公司肯定是一个官僚主义的、机关作风的组织结构，是低效率的。

所以，企业做下去就是做两个场一个台，关键是怎么样把这些管理学的理论和方法，运用到两场一台的运作过程中间。基础管理主要体现两个场的运作过程和流程，辅助以支撑平台里面的一些功能，这是最重要的。

所有管理的起点，或者说为什么要做管理，说白了，就是为了价值。所以，沈玉龙提出，管理的起点和目的，是为了价值而管理。这个价值是什么价值呢？是我们自己的价值吗？不是，是客户的价值。我们提供的产品，我们提供的服务，我们提供的其他的信息等等，这些东西只有对客户产生价值，供应商才是有价值的。为了客户的价值而展开管理，在成本、质量、交货期等各方面下工夫，最终对客户产生价值。所以客户决定了商品，或者是某项服务的价值，而不是我们自己决定的这个价值。我们的价值是在客户那里得到体现的。

此价值是什么价值呢？在沈玉龙看来，最重要的价值是经济价值，也就是说为客户带来的经济价值，然后才是为企业带来的利润回报等等，同时也是一种心理的期望、心理的价值。比如说，现在很多的消费是心理的消费、感觉的消费，名牌服装和普通服装的差别就在于心理的消费感觉不同，心理的期望和满足不同，带来的附加值不同。同时，它还是一种伦理的价值、社会的价值，还有政治价值，尤其是我们垄断行业的国有企业，就担当了政治价值。

为什么说经济价值是最重要的呢？沈玉龙认为，有两个层面的原因：第一，我们是为客户的价值而管理；第二，公司也是围绕着价值而展开的。说白了，一句话，企业首先是为了挣钱。钱从哪里挣？为客户提供价值以后才去挣。其次才考虑其他的。所以说，经济的追求，永远是企业最高的、最神圣的使命。经济的追求，尤其是在一种不确定的、不规范的市场经济状态下，价值是企业最重要的要素。

正因为如此，有了外部的价值，也就是客户的价值的存在，所以我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们内部，在每一个运作的流程中间，从第一步到第二步再到第三步，是一个不断增值的过程，而不是一个不断投入、不断开支的过程。比如说，第一步采购，采购是要带来回报。回报在哪里？合格的产品，良好的交货期，会为我们满足客户的需求打下基础。这样的话，它绝对不是一种开支，而是一种增值的过程，也就是说，每一个行为都是为提高最终附加值弥补不足。如果我们做的一项工作，一个行为，不能为我们公司增加价值的话，说明这个工作是多余的。比如说，我们经常开会，下文件，如果开会下文件没有效果，那么意味着开会、下文件是负价值，是没有任何意义的。

这就要求我们在做管理的时候，在管理的思想上做出根本性的变化，用一句话来概括，就是用市场价值的导向来取代传统的行政指令导向的管理。

行政指令导向是一种什么管理呢？沈玉龙说，它一是强调职能管理，二是一种下命令式的、职能式的和机关式的管理。下命令的管理有没有用？某种特定的情况下，是非常有用的，但是在企业做大了以后，市场竞争越来越激烈的情况下，它的毛病会越来越明显。这个毛病主要体现在：一是与市场的反应、与市场要求的反应速度是严重脱节的，反应速度特别慢，主要是停留在开会、下文件、上司做裁判、听取汇报等状态。二是如果说上司拍脑袋决定错误的话，企业就比较糟糕，工作就会受到影响。正因为如此，我们提出要由市场价值的导向来取代。

什么是市场价值的导向呢？沈玉龙认为，市场价值的导向，强调的是围绕着价值而展开的一个过程，内部就是一条价值链的管理，同时每一个节点上的员工，都是价值创造的一部分。所以，我应该做什么?做到什么地步?员工应该是比较清楚的。一切围绕着订单，寻求让客户满意来管理。这是一种契约式的管理，适合于有一定规模的企业，并最终通过减少管理的办法，来提高管理的效果。老是想着管，是不可能的。你不可能管到员工的八小时每一刻钟，最终只有产生自我管理，才能真正推进管理，增强管理的有效性。

那么，基础管理到底是什么呢？我们要去怎么做呢？在沈云龙看来，基础管理包括两个层面：一是事情的层面，二是人的层面。任何的企业，无论你是什么行业，都有这样两个层面。

什么叫事情？事情也就意味着围绕产品生产或者服务的组织、流程、职责、程序与方法等等。把事情的层面梳理清楚，这是第一个层面。第二是人的层面。人是怎么去做工作呢？人就是强调围绕着他这个岗位的职责，为目标（做到什么程度）的实现，以激励为导向的动作展开。

◆案例：“最痛苦的事情，莫过于管人”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个企业家对沈玉龙说，我很痛苦，现在发现世界上最难管的是什么？最难管的是人。现在的年轻人都有想法，现在的职工的自主意识都比以前大大提高了。这种情况下，管人是最痛苦的事情。

沈玉龙说，为什么会发生这个问题呢？原因到底何在呢？其中一个非常重要的原因是，在管人之前，事情没明确，所以我们没办法管人。怎么说你好呢？怎么说你不好呢？怎么说你水平高呢？怎么才可以说是水平不高的呢？我怎么来评价你呢？没办法评的，因为事情不明确，这是我们管人的最大难处。

所以，沈云龙认为，原来我们一直讲对事不对人，事实上我们永远做不到，因为事情没闹明白，事情没搞清楚，这是最重要的。所以先有事情，再有人，这是我们做管理的一个基本思路。

先有事情再有人，再把事情和人结合起来，就形成了企业管理的整个运行体系。也就是说，事在人先，事情确定以后，把人放上去，把事情和人结合起来，最终通过人去促进事情的完成，把事情做好。

概括地说，基础管理就是我们企业管理的起点、根脚和根本。基础管理主要体现在哪里呢？主要体现在两个场为核心的运行中。为了做好两个场，就意味着管理的理念、思路要发生根本性的变化，概括起来一句话，用市场价值的导向，取代传统的行政指令导向的管理。为了做好这个管理，我们把它分为两个层面，事情的层面和人的层面。对待这两个层面的正确态度是：先事后人，事人结合，以人促事。

三、如何建构和实施基础管理

沈云龙认为，在我们企业的经营中，很多重要的问题往往成为一时的流行，或者说流于形式，这是一种极大的悲哀。比如说，我们重视执行力问题，很多企业在研究执行力问题，但是执行力的问题在中国是不是解决呢？没有，也是一阵风地过去了。执行力往往不能执行，这不是我们企业界的悲哀吗？又比如创新，大家天天谈创新的时候，创新成为一种时尚的时候，创新已经不创新了。它成为老调重弹的一句话：我们需要大胆的创新。老调重弹，创新本身就没创新。创新更重要的是落实在行动上，而不是挂在口头上。可这就是我们的现状。

现在，我们说基础管理重要，那我们怎么去做呢？怎么才能够真正落实它呢？怎么使基础管理不流于形式呢？常见的有两种办法。

第一种是建构体系，定制度，写报告，做规划等等。做这些事情，必须结合实际去做，踏踏实实去做，而不能只是玩弄概念和理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例：老总和员工没有共同的语言平台

这些年来，工商管理研修班异常火暴。这非常好，工商管理研修班的火暴，起码做了一件功德无量的好事，就是为中国的管理界普及了知识。

沈玉龙曾经碰到一位老总。这老总本来是踏踏实实做事情的，读了MBA 回来以后，开始讲理论了，要做制度，要做系统，请专家给他做指导，一、二、三、四、五、六、七，搞复杂了。员工都不认识他了：我们老总变了，原来做事情踏踏实实，现在讲理论了，讲的都是他读的书里的管理学的理论和概念，企业里很多员工都听不懂。

这位老总对沈玉龙说，你不知道，我跟员工沟通没有共同的语言平台。为什么？现在咱们的语言平台，那是管理学理论，你知道什么叫组织机构吗？你知道什么叫六西格玛？什么叫 ERP？什么叫六西格玛里面的合格率？你知道吗？不知道。你傻不傻？你不行了。

人家一听：老总，我很自卑，既然我这个不懂，你教教我吧。好，咱们来学，学到最后怎么样呢？不落实。因为在中国，绝大多数的企业，连全面质量管理、ISO9000 都做不好，谈什么六西格玛呢？没办法做的。在中国一般性的制造型企业，推行六西格玛，基本上都会失败的。他的思想，他思考问题的方式，是值得我们思考、研究和借鉴的。但是，去推六西格玛，在中国的企业，是没有任何希望的。

第二种就是围绕着关键点，针对性、简化性地提出解决问题的方案。现在在一般性的企业、中小企业，关键点还是两点。第一点，在市场中是否具有竞争优势的这个点，它的体现会是什么呢？价格、策略、服务等等。不同的企业体现的方面是不一样的，有些企业是价格，有些企业是质量，有些企业是服务，等等。市场的关键点是我们要优先考虑的。第二点，围绕着市场的需求，在内部的运作体系里面的关键点，是成本、质量、技术等。

◆案例：一张半纸，也是科学合理的绩效考核体系

2003 年，浙江有一个企业家找到沈玉龙，对他说，我想请教你一下，我现在做的这套东西，是不是一个科学的、合理的绩效考核体系。

沈玉龙问他，你做的是什么呢？他说，我对员工实行计件制和计时制相结合的考核办法，我对车间主任实行的是外协性质的内部承包制的办法，你觉得这个东西是不是合理？我写的时候，关于员工只写了半张纸，关于车间主任只写了一张纸，大家签个字。这么做，按照你们专家说，是不是合理的、规范的、科学的绩效管理体系呢？为什么你们写绩效管理的书写那么厚呢？

什么叫高手？真正的高手是企业家，他吸取精华，转化为自己的方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案，虽然只有一张半纸，但是恰恰极大地解放了该公司的内部生产力。就如同原来的农村的承包制，一包就盈。员工身上散发出来的工作热情，是我们以前没有办法想像的。

原来我们是怎么做的？老是开会、下命令、盯着，有效吗？无效。实践体现了毛泽东讲的一句话：群众，只有群众才是真正的英雄。中国的管理学的事业，到底是谁写出来的？就是这样的一些企业家写出来的。

◆案例：轻松做出 3 个亿产值背后的基础管理

宁波有一个民营企业，做到 3 个亿的产值，但是这个老总很轻松。

沈玉龙问他为什么轻松，他说，我现在只做两件事情：第一销售，因为他是做进出口加工的，就是做销售；第二做组装，来自于不同的分销商、配套商的东西过来，到我这里组装，也没什么更多的技术。现在为我做零配件加工的厂商哪里来的？这些老板都是我原来公司的员工，不是车间主任，就是管理人员。

原来的时候，我这第一车间发生事故，造成 10 万元经济损失，你肯定要处罚车间主任，最多扣多少钱呢？这个车间主任一个月只拿 2000 块钱工资，你扣他多少呢？你把它扣光了，他不吃饭，不可能。扣除 1000 块钱，车间主任已经伤筋动骨了，可能已经有效了，另外一方面，他可能讨论你，恨你。所以，不断的开会，不断的批评，不断的扣钱等等，最后效果越来越差，因为企业大了，需要控制的方面多了，你控制不住了。

现在，他换了一个办法，把车间主任召过来问，你想不想做老板呢？车间主任说，想当然想，但是我不能。想的话，这个车间的设备，合计起来多少钱？大概 100 万人民币，你拿回去，打一个 8 折，80 万，卖给你算了。你家里有地方吗？有地方。把这些设备都买回去，你没钱付是不是？贷款，我给你贷款。你自己掏 20 万，没关系，我给你贷款。接下来怎么办呢？我要做什么东西，就发订单给你。我跟你签合同，做不好，发生 10 万块钱的亏损，质量问题你自己兜着，跟我没关系，你自己承担吧。

不像原来扣 2000 块钱，扣了以后，人家还讨厌你，质量问题还是在源源不断的发生。现在好了，有了第一个，就有第二个，所以现在 50 个供应商，其中 48 个原来都是他的员工。现在最大的一个做到一年两百多万的利润，因为什么呢？他现在有空了，除了给原来的母公司加工以外，还给其他的企业做加工，现在做大了，至少也是几十万挣着。原来的时候，能发出两百万的工资？不可能，原来就是两、三千块撑死了。现在员工也来劲了，企业管理也简单了，有效果了。

举这个例子，不是说要去照搬这个例子，而是说明什么呢？针对性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用针对性的、最简单的办法，去解决我们开会研究永远也不可能解决的问题。当然，这个永远不可能解决，指的是在整个企业内部，在当时的状态下解决不了。

所以，有意义的变革来自于何方呢？来自于抓住问题。沈云龙认为，做一个企业也好，做其他什么事也好，做事情之前，都要先确定我们做的是对的事情，是重要的事情。也就是说，要抓住对的、重要的、又是当务之急的问题。如果说我们抓的是小问题，抓得再多，抓得再狠，也效果不大，因为这不是重点。只有抓住了关键的问题，并针对性、简化性地提出问题的解决方案，才能把我们的想法变成现实。这非常重要，因为如果不能把我们的想法变成现实的话，那我们的想法都是胡思乱想。

最后，基础管理，是不是有固定的模式呢？在沈云龙看来，管理是没有固定模式的。管理有共同的道理，无论你是什么行业，道理是相通的，但是没有一个共同的、可拷贝的方案。我们一开始就是游击队，哪里有希望就往哪里去，无孔不入，现在我们做大了，是不是可以成为正规军，是不是可以向麦当劳、沃尔玛学习呢？美国的中小企业家并不是每个人都在学习杰克韦尔奇自传，但是中国中小企业家都在学。当然，这证明我们中国人好学，但是，负面也有问题，没有研究的，不加分析的，拿来就用的，实际上是有害的。所以，我们现在应该变成一个正规的游击队，而不是盲目去学正规军。

沈云龙认为，跟国际上的企业相比，中国的企业 99.9%都不是正规军。如果真的拉开架势的话，中国的企业竞争能力还是非常薄弱的。所以说，只能分阶段去实施，一步一步来做。希望通过一、两年时间，甚至只有半年时间，把管理的问题解决，是不可能的。海尔的管理，从 20 世纪 80 年代开始到现在，前后做了近 18 年的时间，才把他的管理化建立起来。我们现在的很多企业，都要一步一步的来做，就是先从基础管理做起。

智慧语录

理论最有价值的东西到底在哪儿？一个理论最有价值的点就是它的思维方式，是一种考虑问题的思维方式。现在关于营销的书很多，介绍了很多不同的营销办法。那么是不是可以照搬呢？未必可以。事实上，体现这些营销思想、这些营销手法背后思考问题的方式，才是更重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理最终的价值在于实践，而不是在于理论本身。作为企业家，你是做企业的，是用管理学的，而不是研究管理学的。管理不在于先进和落后，管理关键在于它是一门实用性的、应用性的理论和方法。所以，沈玉龙提出这么一个想法，不要让管理学仅仅停留在理论的天堂之中，要把管理学从天堂拉到人间。人间是什么？也就是我们每天的工作实践和企业每天的进步、发展。

管理的模式是没办法拷贝的，因为管理强调八个字：此时，此地，此景，此情。随着时间和地点的变化，及其氛围的变化，事情或者说问题就根本不一样。

只有抓住了关键的问题，并针对性、简化性地提出问题的解决方案，才能把我们的想法变成现实。这非常重要，因为如果不能把我们的想法变成现实的话，那我们的想法都是胡思乱想。

为了做好这个管理，我们把它分为两个层面，事情的层面和人的层面。对待这两个层面的正确态度是：先事后人，事人结合，以人促事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先进管理，三大魔戒

——管理、技术和竞争力

相关链接：

石钟韶

★实战派的企业管理专家；

★新中大软件股份有限公司总裁；

★中国软件行业协会理事，杭州市软件行业协会副理事长；

★浙江省政协委员，杭州市民盟常委，浙江省民盟青工委委员；

★2001 年度“中国软件企业十大领军人物”，2002 年中国优秀民营科技企业家，2003 年杭州市十大杰出青年，2004 年中国软件行业十大杰出青年；

★主要著作有《终结 ERP》、《抢位—灵动联盟的故事》等。

一、先进的管理思想是企业家的魔戒

有一个电影叫《魔戒》，就是小小的一枚戒指，它拥有了非常强大的力量。石钟韶认为，先进的管理思想是先进管理的灵魂所在，是我们经理人所需要的魔戒。这个名词可能会让人觉得是个噱头，但是真正展开阐述的时候，会发现这魔戒其实很简单，再回去一琢磨，又觉得很复杂，耐人寻味。

小小的一个魔戒，具有非常强势的能量。这个能量，你可能一开始感觉不出来，但是在你的企业管理里面是非常重要的。不少企业管理者，发现了很多表面上的问题，但更深层次的问题，他却没有发现。也就是说，实际上他所发现的，只是一些表面现象，而不是企业发展中的关键问题。如果发现企业里面更深层次的、最底层的问题，对企业管理一定是非常有帮助的。

石钟韶提出三大魔戒的概念，就是旨在演绎先进的管理思想，帮助

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业家认识企业发展中的关键问题，并找到科学合理的解决方案。

二、第一个魔戒，什么是管理？数学加哲学就是管理

石钟韶是北大学数学出身的，同时对哲学也很感兴趣。在研究管理的过程中，他关注企业管理者的类型，关注国外企业管理者与国内企业管理者的差异。在领导企业的实践中，他注意从具体的操作中总结鲜活的经验，从而有很多独到的心得。比如说，他创新了管理的概念。他认为，数学加哲学就是管理。

在石钟韶看来，优秀的管理者是数学家与哲学家的结合，他既能辩证地看待问题，又能对数字有一种敏锐的把握能力。我们身边的精英企业家，很多有水平的政府领导者，都是属于这一种类型的人。

比如说，伟人邓小平，他是一个经济方面非常有能力的专业人士，对经济的管理是很有一套的，同时，他在哲学上也是很有成就的，他有思想，有邓小平理论。只有这样非常优秀的领导者，才能既从数学的角度来看待国家的管理，又从哲学的角度来看待国家的管理。而我们很多的企业家也是一样，有些偏向于数学家，有些偏向于哲学家，但是优秀的领导者一定是两者结合的。

国外的企业家跟中国的企业家也有区别。中国的企业家在哲学层面胜过外国的企业家。很多外资企业进入中国，他善于数字化管理，善于流程化管理，但是，他不懂得中国的文化，他在哲学上面出了问题，简单化地管理。而中国人跟西方人最大的区别在哪？中国人在关系管理方面是非常强势的。毛泽东的《论十大关系》，那是非常深刻的。所以说，如果你在关系管理方面没有研究透，关系问题没有解决好，管理就不能做到最好。

关系问题就是哲学问题。所以说，在一个企业里，如果你不能够处理好内外的关系问题，你这个“哲学家”就不称职。很多外资企业进入中国以后，发现水土不服，最大的原因，是因为哲学层面没有做好。

我们中国的企业家，有些做不起来，原因有很多，其中最大的原因是什么呢？规范的流程没有建立，企业最基本的流程没有建立，数学层面没有做好。数学是刚性的，哲学是柔性的，数学是可以量化的，哲学是不可量化的，所以不可量化的跟可量化的结合在一起，才是管理的真谛。

所以石钟韶说，我们企业管理中，有企业管理流程，有绩效考核。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些都是刚性的内容，一是一，二是二，不能有任何的问题。比如说，你迟到一分钟就要扣工资，不能有丝毫含糊。同时，我们企业里还有企业文化，有管理哲学，有人文精神，有企业价值观。这些都是柔性的。企业家在经营企业的过程中，需要处理很多关系问题，什么关系问题呢？比如说客户关系，员工关系管理，等等。

员工关系管理是我们人力资源管理的核心之一。从这种意义上说，人力资源不要把他人看成一种资源，太刚性了。石钟韶认为，我们最好把人看成一种真正客户，像对待客户关系一样去处理人的关系，就是员工关系管理。如果你的企业站在员工关系管理角度去看人力资源的话，你一定是平等地去看这个问题。这个员工是你的供应商，同时又是你的客户，他是有双重身份的，你要处理好这个关系。所以说，企业里有供应商关系，客户关系，员工关系管理，员工关系，还有社会跟政府的关系，跟外面合作伙伴的关系，跟上下游的关系，团队之间的关系。这些都是属于关系层面的一些问题。

很多人没有仔细研究过企业中的关系管理问题，一说关系，就请客吃饭，太简单。在石钟韶看来，在企业中，财务部门是刚性的，天天管的是数字的问题，资金流，物流，一分钱不能少。而人力资源部门，重点又突出哲学问题，因为哲学是跟人打交道的，跟客户打交道也是跟人打交道。事实上，在人力资源管理中，哲学是应该放在第一位的，企业战略、文化、价值观，对于经营者来说也是首位的，这充分彰显了哲学管理的重要性。

◆案例：华为的价值观和它的狼性文化

石钟韶认为，从哲学眼光看，华为的人力资源战略就是哲学。华为基本法，阐明了企业的核心价值观。

价值观是什么？价值观是企业文化的非常重要的一部分。华为建立了以国家文化为基础的企业文化，强调人力资本不断增值的目标，优先于财务资本增值的目标，尤其因为它是知识密集型企业。

华为还有一个文化，叫狼性文化。它有三个特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗精神、团队精神。公司不断地灌输这个文化，使得华为内部的员工关系管理，在哲学方面是非常成功的。

华为是在哲学层面做得比较好的一个企业。但是，也有些企业做得不好。讲哲学有时候也要投入，而这投入你是不能用数字来衡量的。比如华为，你说它花了多少资金来写这个基本法？花了多少资金来建立这个文化？这个投入与产出，你不能用钱来衡量它。

比如说，作为企业老总，你跟你的部门经理，晚上出去喝茶。两个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人喝茶消费 100 元，交流了 3 个小时，沟通非常顺畅，那明天以后效果怎么样呢？在未来产生的效果远远超过这 100 元的投入，你不能完全拿这个 100 元的投入来衡量今天的效果。

从哲学方面来看，沟通、关系处理非常重要。所以，在做预算的时候，企业就要考虑，你每年有多少与员工沟通的费用？员工有时候出去搞搞活动，你部门经理跟下属之间的沟通，那么你最基本的预算是多少？

你要跟员工谈心多次，有时需要换个环境谈，比如说在茶馆、咖啡厅等环境里沟通。中国的餐饮业为什么这么发达？石钟韶认为，餐饮业不是单纯为了让你去吃饭的，目的不是为了填饱肚子，而是要在吃的过程中沟通，吃不是主要的目的，沟通才是我们吃饭的主要目的。所以说，中国人喜欢这种环境下面沟通。这种投入你必须有预算，你要考虑如何通过这种预算来提升企业文化，加强这种沟通的效果，因为沟通越畅顺，你的效率就越高，企业效率越高，扯皮的事情就越少。

下面我们看一个例子，一个体现数学问题的案例。

◆案例：格兰仕低成本战略

在格兰仕低成本战略中，它的老总在数学层面做得非常漂亮。

数学做得好有很多方面：一个是公司战略上的，一个是公司流程上的，一个是公司管理上的。格兰仕在公司战略上，数学做得非常漂亮。

格兰仕为什么能够卖到这么低的价格呢？一开始，就是因为它没有固定资产折旧，那么天底下哪有这么好的事情呢？石钟韶分析说，因为它跟境外合作伙伴谈判的时候，它找到了双赢点。同样的生产线，放到境外，生产微波炉的成本，远远超过它把生产线搬到中国。中国有廉价的劳动力，有廉价的地皮，有各种优惠政策，它把生产线搬到中国来，获得了很多的资源。

然后，有一部分生产线是为国外合作伙伴贴牌的，还有一半生产线是为自己在国内市场生产格兰仕微波炉，那么他生产出来的微波炉是没有固定资产折旧的。同时，它的销售的量，有出口的部分，有贴牌的部分，又有内销的部分。它的量很大，材料采购成本大幅度下降。在这种背景下，它每台微波炉的成本是非常低的。它能够快速地冲击这个市场，达到规模化的销售，再形成一个良性的循环。

这就是格兰仕微波炉在战略层面做得非常漂亮的一个案例。

我们一些优秀的企业，在数学方面做得好的也不少。比如浙江有很多企业，在成本控制方面做得非常棒。但更多的企业家，在考虑成本的时候，考虑简单成本法。就是每天去算，我怎样把我的原材料成本降低，怎样把我的管理成本降低，才能保持盈利。

他没有从投入、产出的比较效益去考虑成本的问题。比如说，你投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入的成本是 500 元，产出效益是 1000 元。如果你投入成本 800 元可以产生 2000 元的效益，你能说 500 元的成本就一定比 800 元的成本更值得考虑吗？

许多人更没有从源头去考虑战略成本。像格兰仕这个战略，是个战略成本概念。它从源头去考虑这个问题，把很多的成本看成是一种投资行为。投资成本的行为是柔性的，你一开始感觉不出来的，因为他这种谈判是双赢的，在谈判过程中发现那种你控制成本的点。我们不要把简单地去“拧毛巾”，看成是成本控制。我们有些企业在成本控制中，就没有考虑跟外面去合作、联盟。这是短视的表现。

为什么温州企业做得非常出色？就是因为这些企业考虑的是联盟。他几个家庭就可以联盟，做一个打火机，因为这样子能够做到成本最低、效率最高，通过联盟合作带来低成本。所以，我们去考虑成本的时候，要从战略的角度去看成本。从这种意义上看，管理是哲学和数学的一个平衡。

管理是哲学加数学，你如何去平衡它？石钟韶认为，如果你企业管理在数学层面做得非常优秀的话，那么你哲学上面要加强。如果哲学层面非常好，但是发现公司内部管理流程有问题，那么就在流程上面多加强。每家企业都有他不足的地方。外资企业在外国，本来活得好好的，到中国来，不行了，什么原因呢？因为哲学层面没有做好。中国企业跑到国外去，不行了，什么原因呢？在数学层面做得不行，管理不规范，缺乏高效的机制和流程。如果你没有标准的、先进的考核体系，人力资源管理体系，你到国外去开工厂，去收购一家企业的话，你无法管理境外的一些企业的员工，你没有竞争力。

国外公司在数学层面整体上做得比较好，但也有马失前蹄的时候。石钟韶举了一个数学层面做得失败的案例。

◆案例：摩托多拉的铱星上天计划

1997 年，摩托罗拉构思了一个宏伟的铱星上天计划，就是让 72 颗卫星为全球任意点提供通讯服务。

到 1999 年，因为无法偿还到期的债务，铱星公司宣布破产，损失代价超过 100 亿美元。

据石钟韶分析，这个失败是因为数学没做好。有些产品，你得考虑在什么时间、什么地点、什么市场去做。就时机而言，你过早了就夭折，过晚了就失去机会。所以，在市场调研上，这个数学题没做好，没有充分的市场调研、分析，乐观地去估计市场的潜力，最后破产。

很多企业做市场研究的时候，缺乏数字依据。你为什么没有这么做？客户到底需要什么？多问几个为什么，你就会发现有问题。设计一个产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品的时候，你有没有去调查过我们的企业、我们的用户、我们的消费者？他的体验是怎样的？他对你的需求到底在什么点？他认为什么事情是最重要的？

◆案例：挤牙膏里有商机

很多人挤牙膏，发现这个牙膏快用完的时候，总是会留一些在里面。尤其是小孩子，后来牙膏就挤不出来了，结果每支牙膏用起来都有很多浪费。

美国人在这方面做得非常好，发明了很多挤牙膏的小工具。比如，几分钱一个小套子，放进去一挤，自动地一推，就挤出来了。在中国，很多人没有做这件事情。国外就有人专门对挤牙膏进行研究。又比如，有些牙膏里面搞了一个真空的中间层，最后肯定会把它挤光的。

像这种产品的发明，都是建立在大量的数据调研基础上面的，就是发现很多的老百姓的实际需求的数据。调查过程中，发现有这个市场需求，有这个问题，那么他发明了一种新型的牙膏，一下子就是获得了一个很大的市场份额。那么，我们很多企业，在做新产品计划的时候，你有没有在充分的市场调研基础上获得大量重要的数据？到底客户需要的是什么？你的客户需求点，你有没有排个次序？

因为有些东西，像食品，每个地方的口味都不一样，那有没有共性？同样一个广告，这里这么说，在另外一个地方有另外的说法，它的受众有什么差别？这些都是非常值得我们研究的。所以，很多的案例可以证明，有些企业失败的原因，是因为市场调研不够。而成功的企业，一定有它可靠的调研数据作支撑。

◆案例：娃哈哈市场调研的独到之处

为什么娃哈哈公司每次策划新产品都是非常成功的呢？为什么每一个产品推出都能够一炮打响呢？

不是说娃哈哈公司的人特别聪明，最根本的原因它的高层人员，有三分之一以上的时间，在所有的卖场、所有的终端，去了解和感受什么是客户最需要的，所以，娃哈哈所有的感觉都是从现场去找到的，娃哈哈有充分的市场调查。

石钟韶认为，娃哈哈每推出一个产品，都非常成功的，是因为决策建立在数学的概念上，就是数字化的说明一切问题。而且，是来自于现场的数据，而不是道听途说，也不是凭感觉，因而就能满足实际的需求。

善于讲哲学的企业家，在创业阶段肯定做得比较好，但是在发展阶段他可能需要改变，如果他不能改变的话，他必须找一个善于讲数学的一个经理人，来管理他的流程。比如说，几个人一起创业的时候，晚上大家一起喝几杯酒，一个晚上沟通下来，一起就干了，利益是放在第二位的，事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业是第一位的。可是，如果说你的企业长大了，还是通过这个方式来凝聚他们，一定不行。

所以，石钟韶认为，从数学和哲学的眼光看职业生涯，学会做人是哲学，做事就是数学。因为哲学层面一切东西是围绕人走的，事情都是围绕数学走的；讲数学的对事，讲哲学的对人；人和事的关系本身就是一个哲学的关系，是做人做事的道理。所以说，在企业管理的过程中，要去找到这种最基本的核心的单元。

如果只会做人不会做事，人家就说你是一团和气，就是和稀泥。如果只会做事不会做人呢？你处理关系上面有问题，团体关系有问题，沟通有问题，大家跟你做事的时候，带着情绪做事情，你一定做不好的。

今天晚上你跟某个员工喝喝茶，沟通一下，给他一些精神上的鼓励。先告诉他：你有什么优点，你哪一方面非常成功。然后告诉他：你现在还存在哪些缺点，还需要改进，以后你还会向什么方向发展，你继续努力。在轻松的环境下沟通交流了以后，第二天，你让他做些什么事情，他会很用心地去做，做得非常优秀。今天没有做完的事情，他加班加点也帮你做完，因为他找到了知音，找到了认可他的人，这是非常重要的。任何人都有优点，任何人都有缺点，关键是沟通中你怎么强调他的优点，发现他的缺点。所以，我们做人做事，都要从根本上去看问题，去解决问题。

在石钟韶看来，有了这个理论还不够，你还要建立一种平台，用数学和哲学的眼光去把管理信息化。现在很多企业搞 ERP，ERP 解决什么问题呢？解决资金流、物流、生产等一些非常刚性的数学问题，用手工去做能做好吗？很多的数学问题手工是解决不好的，你可以建立一个很好的平台去解决它。还有哲学问题，也需要平台。比如，客户关系管理、供应商关系管理、员工关系管理、项目沟通管理、办公文档知识管理等哲学问题，现在也需要用一种平台来解决，平台是什么呢？通过互联网的平台也可以解决很多的问题。

◆案例：百货大楼的短信平台和公司的 BBS

现在很多企业，比如百货大楼，客户关系搞得不错。它经常给一些 VIP 客户发一些短信。今天是你的生日，给你一个祝福；明天我们有一个促销；过两天过什么节了，给你一个问候。这短信平台，就是在信息化背景下一个很好的沟通工具。

也就是说，怎样维护好你的客户关系呢？需要有一种手段、一种工具。所以说，信息化的内涵在发生变化。原来大家简单地解决哲学、数学问题，管钱，管物，也管人。现在发现手段不够了，我们要管好关系，需要有更好的平台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比如，员工可以在自己公司网站的 BBS 上面发表自己的言论，可以署名也可以匿名。公司领导可以看看他们在讲什么，了解一下他们在想什么，你能看到平时看不到的东西。这都是属于我们很多企业老总要考虑的。很多企业老总平时想听这种员工的声音也是听不到的。

那么，你要建立一个平台给他们，让他们全员参与进来。进入这个系统里面，他可以提意见。如果匿名的话，他会大胆地给你发表一些看法。当然，可能你需要管理它，不能有争执性的言论，或者有些过激的言论，你这个系统管理也要处理。但是，关系要处理好，一定需要沟通，沟通就需要协同，协同就需要这个平台。

三、第二个魔戒，是什么叫技术？技能加艺术就是技术

接下来，我们讨论一个问题，什么是技术？

很多人都说，技术还用问吗，技术就是技术呀。

石钟韶对技术有他独到的见解。他认为，真正的技术人员，具有专业的技能加艺术家的创造力。也就是说，技术是技能加艺术。

有很多博士，毕业以后一事无成，什么原因呢？有些博士大脑里藏了很多知识，但是他缺乏艺术的创造力，缺乏灵气。因此，石钟韶强调，不要把这个技术理解为你们自己技术部门的技术人才，要把它范围扩大一点，营销也有营销技术，财务也有财务技术，技术研发也有研发技术，人力资源也要讲技术。

比如说，你财务有最基本的技能，但是如果你是没有技术创造力的财务，你做出来的账，老板一定不认可。你做账做得不漂亮，什么叫不漂亮呢？财务规划有问题，数目规划有问题。所以说，你做账要做得漂亮，让内部的企业管理上井井有条，同时自己又节约成本。管理是要有艺术的，真正的财务总监技术高手是有艺术家的创造力的人才，这不是学了多少技能就能够 OK 的。

◆案例：家长们为啥让自己的孩子去学画画

为什么很多的家长在培养小孩的时候，经常让孩子去学画画，去拉小提琴，弹钢琴？

石钟韶认为，不是每一个家长都要把自己的孩子培养成钢琴家、小提琴家、画家，而是因为家长都希望孩子有艺术细胞，使他以后的成长过程中非常有灵气，这样他做任何事情，才和谐、完美、协调。

我们很多的技术高手，企业里面真正的顶尖的技术高手，一定是非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常有创意的那种技术高手，是很有灵气的。有些企业里的这种技术高手、技术总监，大都能弹钢琴、画画，多才多艺。

所以，我们不要把简单的知识转移和经验积累都看成是技术，那只是技能，再加上创造力、和谐，才是技术。

正确理解技术的概念非常重要。比如说，作为企业家，你在引进人才的时候，应该引进什么人呢？采用什么面试的题目，能够看出这个人是否有灵气、是否有创造力、是否有艺术修养呢？你在引进人才的时候，就要考虑这个问题。不要一味地只看学历，一味去看工作经验。为什么要有面试呢？面试就是面对面地看看这个人灵不灵气。不要认为搞技术的人木钝钝的就可以了，这个人看上去木钝钝的，是可以搞技术，不是这么回事。搞技术也需要有灵气，做最基础的工作也需要有灵气。所以说，引进人的标准上面，我们要把技术人员、把艺术放在重要的位置。

◆案例：Made in china 的产品为啥便宜

为什么 Made in china 的产品卖的价格非常低呢？

就是因为缺乏创造，缺乏艺术。石钟韶分析，制造跟创造是完全不同的，它技术含量不够。艺术是无价之宝。比如你买了个柜子，本来柜子就是放东西的，可是，如果它的造型非常有艺术感，那你还得到一种视觉享受，怎么看怎么舒服。又比如你买房子，如果这个小区非常有艺术感，符合你的品味的话，你到家的时候，心情完全是不一样的。

但是，目前中国很多房子要多么难看，就有多么难看，还不如几百年前的祖先造的那个故宫，那多漂亮！这么一个故宫造出来，是非常具有艺术创造力的，精雕细琢的。不仅故宫，很多古镇上房子造得也非常漂亮，很有艺术感。可是，现在我们的房子却很呆板，没有生气。

这表明，中国现在缺乏艺术，缺乏品味，面临着严重的艺术危机。为什么唐朝在世界上非常强盛？因为唐朝有品味，唐朝有文化，比如唐诗，是很有品味的。这种创造力，不是一般人都具备的。现在，你看某一款汽车，一看外观就肯定是中国人设计的，就知道不行。什么原因呢？就是因为我们的企业里面，过多地强调了产品技术含量是多高、产品性能如何如何优良，超世界一流，而没有去考虑外观的美，没有考虑使用的人性化，比如座位的方便舒适。同样的成本，你本来可以做得更漂亮一点，更舒畅一点。

我们在引进技术人才的时候，一味地引进只会研究具体内部性能的人。设计汽车的人，没有艺术创造力，是技术工程师，就是这种研究内部零件的人在设计外观，有重大的问题。我们在这个方面，缺乏有艺术创造力的专家。

意大利的服装价格很高，一套西装 10000 元。中国的西装卖多少钱？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几百块钱、上千块钱，已经是好的了。为什么温州老板在意大利注册一个商标，请一个意大利设计师设计完以后，到中国来生产，卖出的产品一下就变 5000 了呢？因为意大利是艺术家的摇篮，一定会有大量的大腕级的设计师。中国呢？有问题。

◆联想设计中心设计什么？

联想有一个一百多人的设计中心，不是设计主板里面的性能，而是设计如何把联想电脑做得更人性化。

比如说，设计键盘放在哪个位置更好。联想的键盘上，有一键上网。这就是联想的设计、创意。又比如，设计电脑的美观度，设计它外壳的造型，设计它架构的合理。

这些工作，使联想电脑看上去就与众不同，外观相当不错，因为联想有一百多人的设计中心。

石钟韶认为，设计能力决定了一个产品的价值。目前，中国很多产品不缺纯粹技术，中国产品纯粹技术水平都很高。比如说，耐克鞋，实际是在中国生产的，中国生产的鞋子不差的。但是中国很多企业只会生产，缺乏品牌，缺乏设计。是人家设计好了，图纸拿过来，他管生产。又比如中国的很多酒包装，跟境外的一些洋酒包装还是相差很远。其实同样的酒，包装设计不同，价格也就完全不同。

哈佛理念认为，一个成功的总经理，应该至少具备三种技能，就是技术技能、人事技能、概念技能。同时，哈佛理念还认为，具有创造力是作为出色总经理的一个基础，你没有创造力就是不合格的总经理。不管你有多少技能，你没有创造能力，这个企业就没有发展，就没有新意，就会死水一潭。所以说，我们中国的企业要成长，要走上国际，要让产品价格卖得高，关键在什么地方呢？关键在于我们中国要培养大量的艺术人才，让我们的员工有艺术创造力。短期来看，要引进具有艺术创造力的人才，引进有灵气的技术人才。

在石钟韶看来，创造力应具备如下的特征。

一是好奇心决定创造力的大小。好奇心越大，创造力越大；好奇心越小，创造力越小。二是具有创意开放的思想。创意就是艺术、灵感，就是与众不同的一种感觉，对问题具有较强的敏感性，就是灵气。三是在困难面前能够自信，在机遇面前能够大胆，不急功近利也不优柔寡断。四是能够在庞杂的事情面前抓住问题的核心，把复杂问题简单化，做出正确的选择，非常简单地把问题解决掉。五是具有创造性的记忆。创造性的记忆，是记忆的片断相互联系，具有跳跃的流动性。作为一个企业的老总，作为管理者，你一定要有跳跃性的思维，但是又有一定的连贯性。否则，员工跟你在一起干事的时候，发现没有激情，没有创意，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会影响工作的成效。

四、第三个魔戒，什么是竞争力？资源力加执行力就是竞争力

什么叫管理？数学加哲学就是管理。

什么叫技术？技能加艺术就是技术。

那么，什么是竞争力？

我们每一个员工、每一个部门、每一个企业，你的竞争力是什么？或者说，什么是你的竞争力？各有各的说法。

公认的说法，按质按量完成自己的工作和任务的能力。

柳传志说了，执行力就是任用会执行的人。

韦尔奇说了，执行力就是企业应消灭妨碍执行的官僚文化，建立执行的文化。任何一件事情下达，你必须要有时间点，明确几月几号完成这件事情。我们很多人做月终报告的时候，下个月完成哪些事情，是没有时间表的。下个月就这么多事情，哪一天完成不管，这是最大的问题。

戴尔先生说了，执行力就是在每一阶段、每一环节都力求完美，切实执行。也就是说，每一个阶段、每一个环节都有里程碑，有时间点，完美地做好这个事情。所以，这个执行要做得好，必须有时间、有环节、有阶段、有反馈。

石钟韶的说法是，资源力加执行力就是竞争力。

数学是可衡量的，哲学是不可衡量的；技能是可以衡量的，可以考核的，艺术是不可衡量的，只凭感觉的；资源是可衡量的，执行是不可衡量的。衡量当今的企业的竞争力，除了资源力，还有一个就是执行力。

资源力你数一数就会知道，我企业里边有多少车床、刨床，我企业里边有多少电脑，有多少博士、硕士，有多少流动资金，有多少厂房，等等。这都是可以衡量的。但是，衡量执行力就比较困难。比如，你看你的朋友搞了一个公司，他做得很火，然后你兜里边也有一亿资金，就去他那里看一下，然后模仿他也搞个公司，就一定能成吗？你跟他有同样的资源，但你不一定能够成功。

我们企业里边，很多人跟老总谈条件。老总说，你去拿下这个区域市场。他首先跟老总说，你有资源吗？老总说他，如果我给你这个资源，要你干什么？他经常跟对手去比，对手是什么什么资源，如果说我没有这个资源，我怎么能够做到跟对手一样好呢？如果我没有资源也可以做成，那我就给自己做了，为什么要给你做呢？双方非常对立，矛盾开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激化，最后走人。这就是说，很多人还是缺乏执行力这种理念。

石钟韶认为，任何行业都有后来居上者，任何企业都有机会，如果说你这个团队没有资源力，那么你必须执行力比别人强。没有资源没有关系，并不代表你的竞争力弱。你兜里边只有 1 万块钱，人家有 10 万块钱，你不一定输给人家，因为你有强大的执行力，那就 OK 了。但是，如果说执行力也不如别人，资源力也不如别人，你靠什么赢人家？

所以说，我们首先看你这个企业跟对手相比，到底缺什么。你资源缺，那么就在执行力上超过他；如果说资源不缺，资源比较优势，执行力还不够，那么再加强一下。

在石钟韶看来，我们有些人，博士毕业，什么成就都没有，就是因为他的执行有问题，他没有把知识转换成为生产力的执行力。他知识藏在脑袋里边，不去执行它，不把它用上去，更没有用好它，那他做什么事情都做不好。知识很多，就做不好事情，这种人很多。所以，我们在引进人才的时候，就要考虑这个人是否有竞争力，要看看他这个人的执行力如何，不要去看这个人他到底读了多少书。读书是最基本的资源，同样的情况下，两个博士，那肯定要选择一个执行力强的博士。

有人问，什么是执行力最强的人？有两种人：一种人，好，领导交给我的任务，我百分之一百的执行。但是，即使领导的这个任务本来方向是错误的，他也百分之一百地准确执行。另外一种人，领导说，给你个任务。然后，不管这任务本质上到底正确与否，他都琢磨半天，觉得领导这个东西有问题，然后给纠正了，最后他执行下去了。

这两种人，你喜欢哪一种人，第二种还是第一种？石钟韶认为，两种人都不值得喜欢。第一种人，领导决策错误，这个决策百分之一百执行正确，那会错得非常彻底。第二种人，他总认为你是错误的，纠正了，但是实际上你可能是正确的，本来是一个正确的决策，被他纠错了。

那么，我们到底应该喜欢什么人呢？首先是，好，老总，我去执行你的指令。指令执行过程中，需要反馈，就像战士打仗的时候，你现在战场上到底怎么个状态，你得及时地反馈给你的领导。你不能说，老总，你是错误的，我给你纠正了。除非这个信号不通，联系不上，那你自己做主吧，没有办法了。只要能联系上，你一定要反馈，不断地反馈给领导，让领导去拍板，因为领导做这个决策，你有义务向他反馈。他认为错了他会去纠正，他认为还是没错，你告诉他了，还没错，你还去执行，你不要问为什么？你不能随便修改，但是你一定要反馈。这就是一个优秀的下属。

优秀的执行者，一定是善于反馈的执行者，不断地向领导汇报，发现什么情况就汇报。就是执行过程中，要汇报汇报再汇报，并不是自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不做事，做还是继续做。然后领导一看，你现在不对，可能要调整方向。好，然后再调整方向，跟领导交流沟通。你发现他不对的时候，你跟领导沟通，领导认为你还应继续执行，好，既然我已经沟通完了，继续执行。这就是一种非常好的执行人。

石钟韶谈，我们最怕的就是没有反馈的人。一个指令下去，三天完成任务。三天没有任何的反馈，最后说不行了，那领导肯定要晕倒了。就是说，我们在安排任务的时候，最怕下属最后那一天告诉你不行了。我们需要及时地反馈，想办法配置资源，解决问题。因此，反馈非常重要，我们必须强调反馈。

执行力是绩效管理的关键所在。绩效管理，主要是人力资源的绩效考核。绩效考核里有很多关键绩效的指标，比如说，这个预算执行得怎么样？进度执行得怎么样？质量执行得怎么样？各方面的参数、各方面的指标，你最后完成了没有？再好的预算，再好的质量目标，如果没有执行到位，都会出问题。所以说，执行力直接影响一个企业的每一件事情的进度、预算、质量。没有执行力的人，经常是说好某一天做啥、做到什么程度，却总是又拖了不少天。每次做事情的时候，到了周末的时候就告诉你了，不行了，忙不完了，又到下周去了。预算也是一样，动不动就超了，原来没算准，估计不足。质量也是一样的，达不到我们的质量的目标。这就是什么问题呢？是没有执行力的企业文化下，才会出现的一种情况。

◆案例：为什么诸葛亮选关羽去守华容道？

派关羽守华容道，诸葛亮没有告诉他什么原因。关云长当时很不服气，为什么让我最后一个守？前面张飞也去了，他们把曹操抓住了，头功不是给别人了吗？我怎么总是最后一个呢？所以，他当时觉得很不服气。

但是，石钟韶说，决策不一定需要向每一个人说明原因的。我们有些员工，需要你告诉我做什么事情，一定给我讲清楚，我理解清楚了我才能做。但这是要根据情况来具体分析的，有些是需要你理解的，有些是告诉你去做就行了。不要什么事情先讲明白了再做，一是时间来不及，二是有些事情是有原因的，不能告诉你的。

如果诸葛亮说明其中原因以后，关羽会去吗？他会放曹操走吗？因为诸葛亮算准了，最后肯定是要关羽放曹操走，为什么要放曹操走呢？因为曹操如果不放走，就不可能形成三足鼎立，蜀国很快就会被东吴消灭，刘备就没有生存之地了。但是，这次他一定要让曹操大伤元气，后来是就剩下老曹一个光杆司令回去了，短期已经没有东山再起的能力了。这样才有可能形成了三足鼎立的局面，这是诸葛亮主要考虑的问题。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

算好了，你关羽一定会放走曹操，因为知道你这个人比较重情意，如果让张飞去守的话，那肯定把曹操砍下马。

从这一点来说，有些事情不用给你讲明白的，你一定要问清楚干什么？有些事是领导的事情，有些事情是保密的，是不能说的，你只管去执行，执行过程中不断反馈就可以了。

在石钟韶看来，我们现在企业管理上有很多误区。比如，认为要求你的指令必须跟大家全部沟通清楚了，每个人都认可了，好像这件事情才能去做。要知道，真理常常是掌握在少数人手里，领导是要负责任的，他下这个指令，他是对自己负责的，你有责任向他反馈，向他建议，向他提供信息，并不是你拿决策。比如，领导给你五个指令，你的反馈、意见、建议，有可能一个都没有被采纳，也有可能会采纳一个，这是很正常的事情。采纳了很开心，没有采纳你不要气馁，因为没有采纳是很正常的。作为下属，你有义务去积极地反馈，积极地说，你有说的权利，也有说的义务，但是决策权一定是在你的上级，他对这个事情要负责任。所以，他一旦下达了指令，你必须去执行，出了问题他承担责任，而不是你承担责任。

所以说，决策有问题，是可以沟通的，但必须无条件地执行。这是很重要的原则，因为没有执行力就没有竞争力。

◆案例：刚性执行，刚性发展

东北的一家国企，破产以后，被日本的一个财团收购。结果企业制度没有变，人没有变，思维没有变，发展却非常好。

那以前这个企业的问题出在什么地方呢？就是在执行力上。对方企业就是要把先前制定的一套非常齐全的制度坚定不移地执行下去。很多企业都有不少制度，制度本身可能很好，就是不执行，出了问题。你是副总迟到了就可以不扣工资，你是老板就可以不受公司制度约束，你有很多的制度，没有很好地去执行，没有一视同仁，这就不可能做好。

石钟韶认为，制度是刚性的，你不能讲柔性。柔性是哲学层面。晚上我们可以喝茶，喝茶是很开心，明天你干不好活，照样被骂。这也是很正常的，有什么关系吗？你旷工就是旷工，没有什么好商量的，但是很多企业就是在这些方面出现问题，不能把这个制度无条件执行下去。既然有制度放在那里，你一定要执行，任何人你都不要动摇，你的制度就有权威性了。

很多企业恰恰相反。有时候看到某员工犯错误了，好，算了，下不为例。下次碰到另一个员工犯错了，他上次下不为例，我怎么这次为例了呢？就有意见了，就有矛盾了。你有先例，别人就可以跟着学，为什么没有处罚他却要处罚我？发奖金的时候，他工作就差 0.1%，你给他奖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金了，那下次他差0.2%，你是不是给奖金呀？如果是8点钟上班，他8：05分到，差5分钟就算了吧，那下次来个人，差7分钟是不是也算了？那么，干脆我们就上班时间定到8：05算了，何必定到8点钟呢？你既然定了8点钟上班，一分钟也不能少，多出一分，就是迟到，任何人都没有例外。因为你推迟一分钟，推迟五分钟，你这个8点钟就没有任何的权威性。比你早到的人，8点钟到的人，他会觉得不公平。所以说，任何的制度，都应该刚性的执行，这才是很正常的。

◆案例：戴尔，执行百分百

戴尔公司靠执行力超越对手。它的全球直销模式，执行力非常强，百分之一百执行。

它的模式，直销就是直销。所有的客户资源，他都有信息。每卖一台电脑给你，你的信息就记录到他的客户信息库。同时，他借用了一个最有利的工具。

很多企业商业模式的变革都是在使用工具上面变革的，最聪明的企业家，就是善于使用先进工具的人。阿里巴巴为什么能成功？他不就是一个商城吗？他只不过借助了互联网，把商城搬到了互联网上面，利用了互联网中的先进工具，改变了他的商业模式，达到非常强的执行。

那么戴尔呢，也是在利用商业模式上面的一个变革。他的商业模式是直销，因为现在有互联网，这在20年前是不可能的。有了互联网，戴尔可以直销，而且直销做得非常彻底。

康柏的规模以及员工素质完全超过戴尔。但是，戴尔按单生产，凭借优越的执行能力，紧盯成本，立于不败之地。关键在于执行力，到了2001年的时候，戴尔取代了康柏，成为全球最大的计算机制造商。

石钟韶认为，戴尔的成功，有多方面原因，资金是一个方面，商业模式是一个方面，但是最关键的还是执行力。比如商业模式，它也执行得非常到位，百分之一百，没有任何商量，它不做经销，就全部是直销。

各种商业模式是完全不同的，比如美国有两家航空公司，一个叫西南航空公司，一个叫大陆航空公司。西南航空公司运作模式的定位，是价廉物美的“空中巴士”。他没有VIP管理，谁先到谁抢到好的位子；他的飞行员可以擦地板，他的文化就是巴士文化，他提供的一个环境就是价廉物美，方便舒适。大陆航空公司一开始也想学他，学不好，后来又回去做VIP的管理，大量的信息化投入，管理它的VIP。它的飞行员要求有高超的技能，不能去擦地板；每一个空姐的服务，都非常规范，也做出了自己的特色。就是说，各个公司商业模式不同，你一定要执行到位，不能左右摇摆。

因为一旦你商业模式确定以后，你今天做经销，明天又做直销，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的模式互相之间会有冲突和矛盾的。就像出租车和公交车，出租车是一对一的服务，如果说随便上来一个人，跟你是同路，你可能很不舒服。但公交车呢，很正常，大家都是同路的，谁先到谁有位子。这两种模式显然不好混用。在这个方面，戴尔公司直销就是直销，通过互联网平台快速地直销，执行非常到位。

再比如说，阿里巴巴现在搞一个地下商城，那肯定不合适。做网络商城就做网络商城，但是它非常善于利用这种先进的工具来改变它的商业模式，获得成功。所以说，在一个企业里，不管是你的战略执行，还是你的工作上面的执行，执行力都是非常关键的。做一件事情，你要把它执行下去。

◆案例：坚定不移的挖油者

有个挖石油的故事。

开始的时候，有 20 多个人在挖。挖到 30 米，一看没油，最起码走了 15 个人，剩下 5 个人继续挖。挖到 60 米没有油，好，又走了好几个人，剩下 2 个人在挖。挖到 80 米，油井喷了，剩下就 1 个人。

这是什么意思呢？在石钟韶看来，这也是执行。你一旦确定了目标，你要坚定不移地执行，你不能随意地改变，否则你会有很多无效成本。任何一个行业，坚持是非常关键的。但坚持不应该是不变，要在改变和调整的过程中坚持。

2000 年，互联网行业泡沫破灭的时候，有很多企业逃走了，离开了这个行业。也有一些坚持下来的，现在在第二次发展过程中，他们获得了很大的进步。现在效益比较好的公司，比如新浪、百度、搜狐等等，都是这么多年坚持下来的。同时，它们在不断地寻找好的商业模式，不断地寻找盈利点，不断地去变革，最后获得了成功。

总结一下，先进管理，三大魔戒：第一个魔戒是管理，也就是数学加哲学。第二个魔戒是技术，也就是技能加艺术。第三个魔戒是竞争力，也就是资源力加执行力。在先进管理三个魔戒里，数学、技能、资源力是可衡量的，哲学、艺术、执行力是不可衡量的。不可衡量的部分能量更大，不确定因素更多，因而需要我们的企业家给予更多的关注。

智慧语录

- 先进管理，三大魔戒：管理是数学加哲学；技术是技能加艺术；竞争力是资源力加执行力。
- 华为的企业文化是狼性文化。它有三个特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗精神、团队精神。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

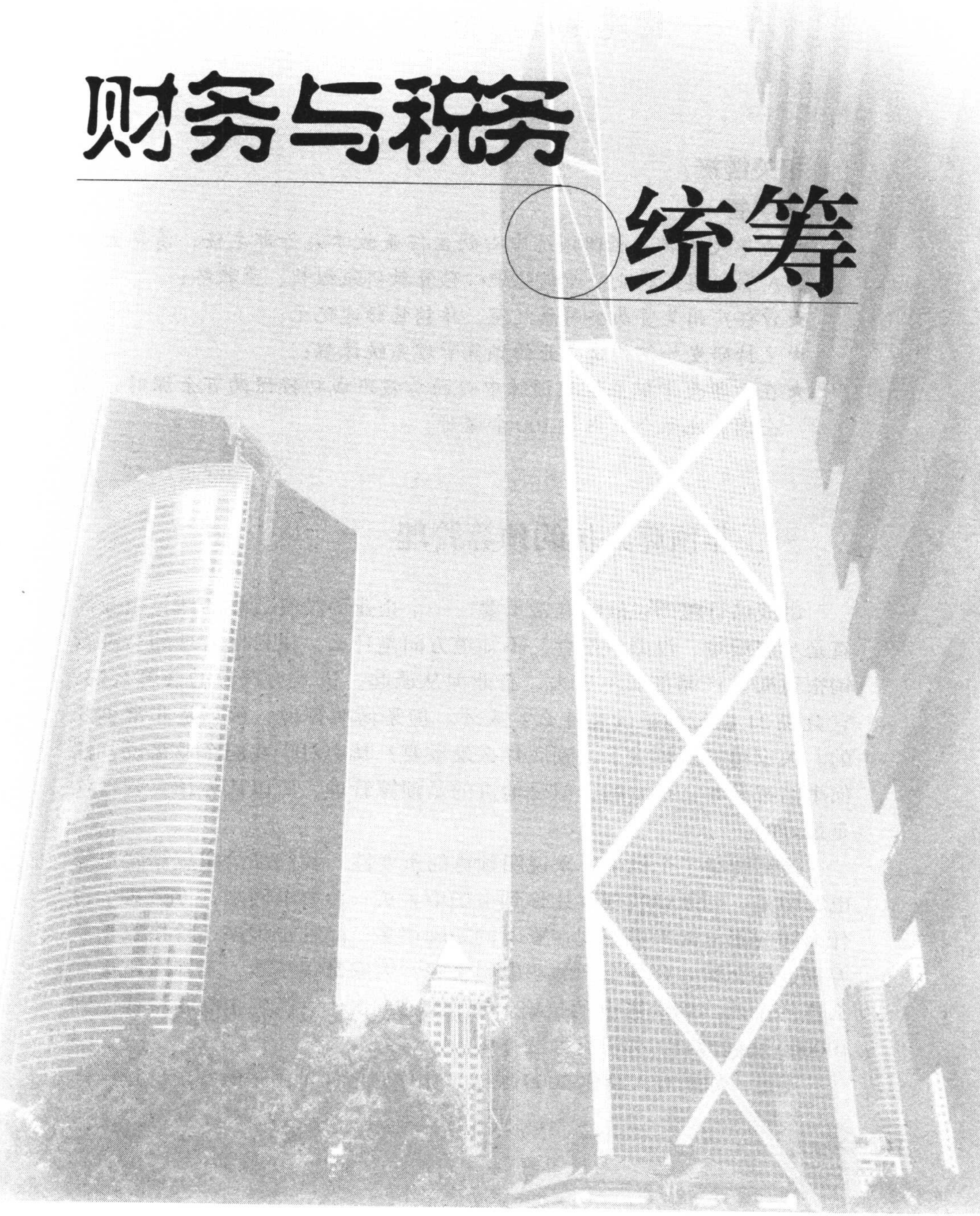
不断地灌输这个文化，使得华为内部的员工关系管理，在哲学方面是非常成功的。

我们有些人，博士毕业，什么成就都没有，就是因为他的执行有问题，他没有把知识转换成为生产力的执行力。他知识藏在脑袋里边，不去执行它，不把它用上去，更没有用好它，那他做什么事情都做不好。

制度是刚性的，你不能讲柔性。晚上我们可以喝茶，喝茶是很开心，明天你干不好活，照样被骂。这也是很正常的，有什么关系吗？你旷工就是旷工，没有什么好商量的，但是很多企业就是在这些方面出现问题，不能把这个制度无条件执行下去。既然有制度放在那里，你一定要执行，任何人你都不要动摇，你的制度就有权威性了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务与税务统筹



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理有本明白账

——构建完善的企业预算管理系统

相关链接：

傅明智

★清华大学职业经理训练中心副主任兼教学运行部主任；清华大学A管理模式职业经理训练中心预算教研组组长、主教练；

★曾任广州某贸易公司总经理，年销售额逾亿元；

★主持研发如何构建企业的预算管理系统课程；

★在清华大学职业经理训练中心的总裁班成功授课两百余课时，在全国各地做企业内训100余课时。

一、非预算人员的预算管理

讲战略管理的说战略非常重要，一个企业要没有战略的话，企业简直是步履艰难，没办法生存，不知道方向是什么。讲营销管理的会说营销很重要，产品都卖不出去，企业何从谈起，讲人力资源的会怎么说？它会说21世纪最缺的是什么？人才。但是傅明智说，预算是非常重要的。大家可能就糊涂了，到底什么最重要？其实对于我们企业来说，任何事情都是非常重要的，但是他讲的是预算管理，所以认为预算管理就是最好的。

傅明智举了个例子，来说明预算的重要性。我们都给家里添置过彩电，但是，如果说我现在让你到市场中去买一台彩电回来，你会买一台什么样的彩电回来呢？现在彩电的品牌很多，品种也很多，价格也千差万别，你会买一台什么样的彩电回来呢？大家都很茫然，不知道该买什么样的东西，因为彩电的价格，现在是从1000块钱到10000块钱，到100000块钱都有，你没有办法去买。

不过，如果有人给你5000块钱，让你到市场上去采购彩电，这样你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就很清楚了。你肯定会买回来一台非常好的彩电，它的性能价格比非常好，它就很实用。5000 这个数字是怎么来的？那是根据我们的家庭情况，根据我们房间的大小，根据我们个人经济承受能力，我们来定的这个 5000 块钱。作为企业也是一样的。换句话说，这就是我们预先先定下来是 5000 块钱，然后我们才能够买回适合我们用的彩电。所以说，预算对于企业来说是非常重要的。

傅明智谈构建企业的预算管理系统，是针对我们企业的高管层，也就是决策层来说的，而不是针对我们的财务人员和预算专家来说的。用比较流行的话来说，就是非财务人员的财务管理，用到预算中就是非预算人员的预算管理。我们都知道，在管理企业的过程中，现在我们的企业家可能会需要掌握很多知识，对于专业的知识，比如像财务知识和预算管理知识，我们不需要把所有的基本的观点、基本的理论或者基本的计算方法、运算方法都掌握得很清楚，但是作为企业的决策者，我们必须掌握好关键点，掌握好控制点，这样才能确保我们的企业家对企业的控制和对企业的管理。

傅明智从三个方面分析如何构建企业的预算管理系统。第一个方面，预算管理的基本概念；第二个方面，如何编制企业的预算；第三个方面，预算的控制，预算最重要的作用就是控制。先看一下预算的基本概念，预算管理的定义，也就是第一个问题。

那么，什么是预算？中国有一句古话说得非常好：凡事预则立，不预则废。预是预计、预算，就是预先计算、算计。很多事情，如果我们事先考虑好了，考虑周到了，那么我们这件事情可能做得非常好，非常成功。如果我们事先没有考虑好，事先没有做周密的安排和计划，就会出现这样那样的问题，事情就办不成，办不好。作为企业家也是这样的，企业家的预算应该怎样去理解呢？

从概念上分析，预算管理是企业最高权力机构对未来一定期间经营思想、经营目标、经营决策的财务数量说明和经济责任约束依据，是由销售、采购、生产、盈利、现金流量等单项预算组成的财务责任指标体系，同时还是公司权利结构的法律文书，也是企业到期奖惩的标准，是激励和约束制度的核心。这是预算管理的基本概念，这个概念很长，但是它囊括很多需要我们关注的基本点。

那么，预算管理有哪些作用呢？傅明智认为，预算管理作用，可以从两方面去考虑，一方面是微观的，一方面是宏观的。从微观上讲，它有助于企业管理效率及效益的提高。从宏观上看，做好预算管理，是利用市场背景优化社会资源配制的重要手段，也是检验现代企业财务管理科学化、规范化的重要标志。这是预算管理的第一个作用。预算管理的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个作用是什么呢？预算是一种控制机制，企业的集团管理重要的问题是如何加强对集团成员的控制，以保证集团目标与战略的实现。对于企业集团总部而言，预算管理既是对执行主体行为过程的控制，同时也是对其行为结果控制的一种机制。

具体说来，第一，预算做得好，作为企业家来说，感觉到这个事情能否赚钱，把钱投进去之后什么时候能把钱赚回来，可以做到心中有数，避免盲目的投资。第二，可以使我们的经营者做到心中有数。第三，预算是对经营风险的最好防范。如果我们对于企业一年的整体的预算，比如说我们的财务、我们的经营、我们的费用，包括我们的市场，都做了很仔细的预算之后，在这个过程中如果发生了经营风险，我们肯定会考虑到。事先考虑总比到事情发生的时候再考虑好得多，所以说它是对我们经营风险所做的最好的防范。第四，预算的分解实施，对各项管理人员和广大员工会起到很好的激励、促进和制约作用，同时它反映出经营者对投资者的责任。第五，通过预算目标，实际业绩的比较，预算控制能使经理人员随时了解预算主体范围内的企业实际业绩进展情况。第六，就是分析目标与实际的差异，揭示产生差异的原因。第七，通过实际业绩与预算业绩的定期比较，可以最大限度地提高企业的经营效率。第八，在集团范围，能更有利于实施责任会计，有利于企业的控制与经营。

接下来，傅明智详细阐述了预算管理的基本原则，主要包括七个方面去阐述。

第一个是全面性。我们做预算必须全面，如果你做预算的时候，突然漏掉了一个重要的环节，那你这个预算就不准确。预算不准确就不能反映企业日常的经营活动，那么到年终的时候，你就不能很好地去完成，所以说做预算必须全面。预算的全面，也还包括企业所有人员参与的内涵，而不只是财务人员、预算专门人员的参与。因为是企业全员的参与，所以我们叫全面预算。只有调动每个人的积极性，每个人都参与到做预算的过程中，才能确保预算目标的实施。

第二是真实性。我们知道，很多企业有多本账，有的账是给税务局的，有的账是给自己看的，还有企业有的账是给夫人看的。但是，我们做预算来说，你必须有一套真实的账，要真实的反映我们企业运作的过程。如果这个预算不真实，我们做它没有意义，我们花费这么多精力、财力做出来的账不真实，那是不可以的。

第三是可行性。可行性就是说预算做完之后，我们必须按照预算规定的责任目标去完成。但是我们定目标一定要定可行性，你不要说去年我完成利润是 1500 万，我今年就定一个亿，行吗？肯定是不可以的。我们要根据预算年度经营的实际情况来定，而不是说随意去定，所以它一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定要具有可行性，这是指目标的可行性。还有一个具体操作的可行性。我们把预算定好之后，我们作为决策层应该考虑到，我们的财务人员，我们的销售人员，我们的市场人员，我们的人力资源部门的人员，他们如何具体的去实施，我们要考虑，不要定的是天方夜谭，只能写在纸上，只能画在书上，而不能执行，所以说要具有可行性。

第四是可控性。可控性是由我们自身来决定的，你要想控制就可以控制，你要不想控制就可以不控制。但是，作为企业的管理层，一定要控制预算目标按月或者是按日具体的完成实施，比如说今年你定的是1000万，到一月份完成100万还是可以的，二月份又完成100万，你要每个月都能控制它，才能保证你全年预算目标的完成。如果你不控制，你不把握，到年底的时候完成了600万，想改进都来不及。所以说，我们一定要控制预算的过程，作为老板和经理，最起码要做到一点，每月需要控制一次，每月需要检查一次。

第五是严肃性。预算是企业的法律，一经制定不得随意更改，任何人都没有权利来更改预算。试想，如果我定了预算，每个人或者每个具体的职能部门都可以改变的话，预算还有什么操作性、执行性可言？没有。所以，它是企业的法律，任何时候都不得更改，任何时候我们都要按照预算规定的目标，努力去完成。

第六是可调整性。有人说了，前面说预算是企业的法律，不能改变，现在怎么突然又有一个可调整性？我们只能说，万事万物都是相对的，市场变换是非常剧烈的，我们不能说预算定了之后，第二年发生很大的市场的变化，我们还不去调整。那这样的话，我们定预算有什么用呢？我们刚开始定了5000块钱去给家里买一台彩电，第二年的时候，又有很可观的其他的收入，买了一套大房子，买一台5000块钱的彩电可能不适合了，我们可以买一台大的。预算的调整，不是预算人员随时去调整，总经理都没有权利去改变，而是预算的制定人员，或者说我们预算的管理委员会，或者预算成立一个小组，或者说是董事长，只有董事长这一层才可以去调整。而且，我们在做预算之前，就应该考虑到它的可调整性，否则随时调整就使预算失去了意义。那么我们怎么办呢？通常，是做七套预算。做一套都很麻烦了，为什么要做七套呢？我们按照我们正常的目标利润，我们做一套，然后我们可以上下的增减，减10%做一套，减20%做一套，减30%做一套，同时往上升，升10%做一套，升20%做一套，升30%做一套，一共是七套。市场的变化，应该可以囊括在这七套预算当中。我们真正的财务人员，知道把一套基本的数据一变就可以变成七套，这样我们根据不同的市场环境来执行我们不同的预算方案，实际上我们执行的还是年初制定的预算方案，等于还是没有改。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预算可调整性的关键点在这里。

第七是保密性。从第二点来看，预算很真实地反映了一年来，或者未来一年的财务状况、销售状况和人力资源状况，所以它是企业的核心机密。我们一定要做到它的保密性，别的不说，如果说我们的竞争对手拿到了我们的预算，它对我们第二年度整个预算的过程会很了解，这样的话，他会制定出针对我们的各种策略，会把我们企业打垮，所以说一定要注意它的保密性。但是，因为预算具有全面性，我们每个人都要参与进来，这样的话，知道的人越多，泄密的可能性越大，这个问题怎么解决？我们要分级来制定，比如说，我们的高管层，我们总经理、董事长这一层，还有我们财务总监这一层，他可以了解我们整个的预算。我们分解到各个部门，营销人员只了解营销预算，生产部门只了解生产预算，财务部门只了解财务预算，这样的话，我们可以来分级确定保密，这样才不至于失密。

二、企业预算编制流程管理

企业预算编制的流程，包括两大方面。第一方面是项目投资预算，第二方面是年度预算。项目投资预算，就是在企业还是零状态的时候，还是在投资者的脑袋里的时候，我们所需要考虑的叫项目投资预算。

（一）找项目

做项目预算之前，先要找到合适的项目。没有好项目，做什么预算都没有意义。傅明智认为，能否赚钱是衡量项目好坏的唯一标准。

◆听噪音也很幸福——能赚钱的项目就是好项目

傅明智认识一个山东的老板，以前是做酒的，做了大概有七、八年，也挣了很多钱，但是他一直有一个梦想，他想做一个实体。大家知道，做酒是做销售的，把别人的酒拿过来，自己贴牌去卖。他做了七、八年也很辛苦，挣了有三、四千万，他就想做一个实体。

如果大家每个人手里有3000万的话，你可以躺在家什么也不干，你这一辈子，或者下一辈子过得很舒服，但是他不行，他要做一个实体，做一个企业。你想想，他就要批地，盖厂房，就要雇佣工人，就得交税，就得担心这个企业能不能发展，能不能盈利，等于给自己套上一个枷锁。我们把企业家就叫骑在虎背上的人，真的下不来。3000万放在银行，放在口袋是自己的钱，但是一旦投入企业，是别人的钱，不是自己的钱，你拿一分钱，都要根据相应的程序去拿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

傅明智去过他的企业，跟他沟通过，发现他以前生活得非常好。经过调查研究，他投资了一个生产家具高密板材的工厂。他以前住的是别墅，现在因为这个企业刚开工，需要很多钱，需要很多人，所以他搬到偏远郊区的这个加工厂，和家人都一起住到里边。这里，最重要的就是厂房，厂房里引进了很多的设备。高密度板生产出来是一个整板，需要电锯切割，噪音非常大。傅明智他们一进厂区，只能走出来，有围墙隔还稍微好一点，但是声音非常大，噪音让他们感觉很不舒服。那老板看出来了，对傅明智说，你们是不是觉得噪音很大？傅明智说，是是是，你以前住的环境多好，做企业不用这么辛苦，你可以让你的管理人员，或者说让你的工人在里面住，你可以住在市区，为什么住在这里？他说的一句话令傅明智非常感动，他说，你不知道，在你们听来是噪音，在我听来那是幸福，为什么呢？他想只要是电锯一切割下去，那就是钱呀，一块板就下来了，说明我们企业正常运转，所以他听着心理很舒服。他说，我听到这个声音，我睡觉特别香，我什么时候睡不着了，就是这个电锯突然停了，我就突然醒了。

很多企业老板在企业为零的时候，装了很多的钱，却不知道该做什么项目。像傅明智的朋友一样，在做高密度板之前，调研了非常非常多的行业，都没有选到合适的。最终他选择了听电锯的噪音，只要企业生产经营正常运转，只要能赚钱，听电锯的噪音也是幸福的。

（二）匡算

在傅明智看来，做项目投资预算，先要从匡算入手。匡算是一种简单的计算。以前有很多企业，为什么钱一投进去就赔？钱一投进去企业就倒？就是因为他是拍脑门，跟朋友坐在酒吧一聊天，觉得这个项目非常好，投资 1000 万，两年之后赚 3000 万。好，干，扔进去，没了。这叫拍脑门，这不叫匡算，不叫项目投资预算。

作为老板来说，作为企业高管人员来说，投资之前一定要做一个匡算。匡算其实很简单，道理很简单，也很朴素。你就是算一下你做这个东西，你要支出多少钱，收入多少钱，收入减支出就等于利润。你觉得你赚这个利润值还是不值。做企业的最大目的是什么？就是追求利润的最大化，不是为了别的，你交税，完成社会的效益，解决下岗工人，那都是附属的。如果利润都没有了，其他的都无从谈起，这是最根本的，所以应该做匡算。作为企业家来说，应该拿起笔做一下小小的计算，而不是拍脑门，听别人一说投 1000 万，能赚 3000 万，一冲动就投钱。他应该好好算一算，看看到底有没有回报。

傅明智认为，我们做投资、做匡算的时候，有几个比较容易忽略的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素应该考虑。第一是利息，如果你的投资还不如拿到银行存利息的话，你是不要投的。第二要考虑一下税收，税收包括很多了，不同的行业有不同的税收，最起码企业所得税所有的企业都是一样，虽然比例不一样，但是要考虑到税收，不要算毛利，减掉税收才是我们的利润。第三要考虑净现值，通俗地说就是现在的钱和将来的钱。现在的钱不等于将来的钱，比如说你投资 1000 万，10 十年后挣了 2000 万，突然一听觉得还挺值，但是你想想收益率也太低了，10 年之后就翻了一番，跟不上速度。现在不说具体的翻一番，如果 10 年之后，通货膨胀之后，你的 2000 万只值 2005 年的 500 万，你说你投还是不投？所以说，要考虑现在的钱和将来的钱，你将来的钱还不如现在实际的作用高的话，不要去投。当然还有很多具体的因素，就由专家去考虑，作为老板就不用去考虑了。

傅明智认为，匡算时可以做两张匡算单，一张是投资匡算单，一张是收益匡算单。先说项目投资匡算单。当我们选好项目之后，我们准备去投钱了，这个时候作为老板，一定要简单的拿笔去计算一下，不管你有没有知识，有没有文化，也不管你是有什么背景，有什么关系，你一定要算一下，而不能拍脑门。你看一下你的项目可以分几项。

第一，建筑工程情况。土地，房屋，如果你要办实体、做工厂的话，这是必需的。当然，你可以租赁。

第二，投资额是多少？我们做这个项目需要流动资金，前期的材料采购，前期的设备采购，前期的人员工资的垫付，都要考虑。同时，还需要各项开办费，有的行业要办许多证，需要很多费用。此外，还包括很多不可预见的费用，虽然你已经考虑的很详细了，但你不知道在投资经营过程中会遇到什么，还是有不可预见性的东西。对此，我们一般打总投资额的 10%到 20%，必须把这一笔加进去。我们可以算一下投资总额，如果这个项目很大、也很好的话，我们自有的资金还不够，我们看一下我们自己的融资情况。首先，你看一下你自有资金有多少。其次，你看你能不能贷款，通过什么渠道能贷到钱。再次，你可以发债券，还可以发行股票，这是对股份公司说的。还有其他的融资的能力。然后，我们把投资和融资能力加到一起，就是我们需要的投资的总的数目。

第三，投资回收期是多久？你投资 5000 万，一年收益 500 万，用投资额除以平均利润，就是你每年挣多少钱，10 年收回 5000 万。在 10 年之后，你挣的钱，就不是还本的钱了，而是真正的利润。我们要考虑一下投资回收期，一般来说，投资回收期也不能太长，如果项目很大的话，要延长回收期。

这是作为老板、投资者来说，我们需要考虑的项目投资匡算。上面是针对一个从无到有的公司来说的，其实对于一个很成熟的企业，如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想做一个新的项目，老板也应该这样去考虑。

我们刚刚看的是支出，接下来，是收益匡算单。我们看一下收益的情况，我们到底能赚多少钱？在这里，我们可以先看一下单位产品，就是一个产品。如果你有多项产品的话，可以把它累加起来，也可以进行一下简单的计算。比如说，我们产品的名称，我们计量单位，我们预计的年平均销售量，预计的平均单价，这一乘就是我们的总收入。我们的总收入减去我们预计的单位成本，材料、人工、年固定费用，减完之后就是我们的毛利，毛利之后再减去我们的所得税，就是我们每年的净利润。我们可以算一下销售利润率，再算一下产品寿命周期，再算一下利润总额。

傅明智认为，这两张匡算单做完之后，起码可以使投资者避免很大的风险，可以使投资者做到心中有数。这比拍脑门好多了，拍脑门有可能钱扔进去就回不来，但是做了这两张匡算单以后，相对来说就好一点。这就是项目投资匡算。

那么，把这两张匡算单做好以后，你可以把你的钱投进去了吗？还不可以。傅明智强调，做企业一定要慎重，不要说看到好项目我们马上就投，刚才仅仅是作为老板阶层、作为决策层、作为投资者所需要考虑的最基本问题，就是我们投资这么多钱能不能挣回来，我们有没有很高的利润回报。接下来，要由专家根据我们投资额的大小，根据我们投资的方向不同，给我们做项目可行性分析。这个分析包括经济可行性分析、市场可行性分析，甚至有的包括地理位置的可行性分析、政策的可行性分析等一系列的可行性分析。你可以根据投资额大小和投资方向来确定不同的经济分析，但一定要由专家去做。这个经济分析做完之后，再投入钱相对来说比较安全。

但是现在，我们很多的老板，很多的企业家做项目可行性分析的时候，做的是假的，请几个伪专家，请几个自己手下的人做一个项目可行性分析，拿到工商局去报批。工商局不管你，看了之后就给你批了。但是，真正做企业的人，真正要把企业做好的人，一定要对自己负责，你一定要真正了解这个市场，请真止的专家替你分析这个市场，这样做的才是最安全的。如果你找几个伪专家，做这样的可行性分析是没有意义的，不在讨论范围之内。

（三）年度预算

作为老板来说，做完匡算之后，企业就可以投资，就可以正常的运营了。做完匡算之后，做完项目投资预算之后，企业已经成立了，要做年度预算。这是每个人都经常碰到的预算。项目投资的预算，是投资者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

偶尔遇到的问题，但是就日常经营来说，最重要的是我们的年度预算。如何来做年度预算呢？

●建立预算编制机构

傅明智认为，要做好一样事情，就要先成立一个机构，把班子建起来。没有班子的话，谁来做？谁来指挥大家做？所以说，我们首先要成立预算编制小组，国外大的企业叫预算管理委员会，分工是很细的。如果我们企业很大的话，需要的话，也可以成立一个预算管理委员会，只是叫法不同，干的事是一样的。预算编制小组的主要成员是谁？第一是我们公司的总裁、常务副总、高级管理人员。谁管预算管理委员会？董事会管，现在流行说董事不懂事，常务董事常无懂事，董事长最不懂事，那不行，你必须得管。所以说，预算编制小组或者预算管理委员会上面的领导机构是我们的董事会，董事会是下达目标的。第二是公司的综合计划、营销、生产、采购、财务等公司生产经营主要部门负责人及其他相关人员。这是我们的预算管理委员会及其人员的构成。

●召开预算准备会

确定了机构之后，要召开预算准备会。预算准备会的程序比较简单，但是企业一定要掌握这个程序。傅明智认为，作为企业来说，做预算的时候，首先要有一个时间线。一般企业都会在年终的时候来做，但他希望企业稍微提前一点，在 10 月上旬开始。因为很多企业在做的时候，过完春节之后才算新的一年开始，但是财务计算的时候，都是按照每年的 1 月 1 日开始实施。如果跟财务统一，这样很多报表、很多数字做起来的话，会更加一致。

每年 10 月上旬，董事会和财务部门可以根据本年度的生产经营情况，同期、同行业水平、历史资料及对下一年度的预测等确定目标利润。接下来，由董事会发通知，确定预算董事会召开的时间、地点参加人员，并要求各部门准备相应的材料。财务人员准备财务资料，营销人员准备营销资料，人力资源的部门准备人力资源部门的情况，不同的部门准备相关的资料。

到中旬了，就要召开预算准备会，董事长主持召开会议，财务部门提出目标利润规划，各部门提供相关材料。预算准备会开一次是不行的，为了让全员参与，必须开两到三次，经过分解、平衡、讨价还价，来把总的目标分解到各个部门。傅明智认为，确定目标利润有以下几种方式。

一种是董事长给总经理下任务，你今年必须给我完成几千万。总经理一听，给下面的部门分配任务，财务部门要怎么去节省、怎么去管理，营销部门完成多少，人力资源怎么配合，他会这样自上而下具体的分。自上而下有什么好处呢？下面人不用考虑。可以把下面的执行人员当成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机器，安排他们去完成，但是这样的完成是被动的。我们应该怎么去做更好呢？应该是自下而上，再自上而下，再自下而上。董事长下发目标到总经理，总经理再发给各部门，各部门经过讨论以后再上报，然后再确定。这样的话，董事长应该跟总经理商量，你觉得你今年能完成多少？这时候就要讨价还价了，总经理说去年完成了 1000 万，今年咱们完成 1200 万就可以了，按照正常的情况，增长率达到 20%已经相当不错了。董事长要为投资者负责，投资者不答应，董事长肯定说不行，完成 1500 万，这个就是讨价还价。最后确定完成 1300 万，这个 1300 万总经理是接受的，因为他是跟董事长讨论出来的，而不是董事长强加给他的。同时，总经理跟职能部门去沟通的时候，也应该这样沟通，这样才能保证全员的预算，才能保证每个人做预算和执行预算是主动的、积极的，他自己给自己定的任务肯定要去完成。所以说，讨价还价这个词听起来不好听，但是用起来还是非常好的。

12 月初，财务部门根据最终预算准备会结果，收集各部门相关资料，制定本企业年度预算草案，计划部门根据草案制定开放式计划。什么叫做开放式计划？所谓开放式计划，简单地说就是可供讨论的计划。只有开放式计划大家都可以看，发给部门大家来讨论，还是讨价还价的过程。等把各个部门的意见收集起来之后，再定计划就不是开放计划，就是执行计划，就是规划了。到 12 月中旬，财务部门拿出预算草案，报董事会批准后，就形成预算。次年 1 月 1 日起，年度预算正式实施。这是一个预算准备会的程序。

在这个简单的年度预算流程里，最上面的是公司的决策层，也就是董事长、董事会这一层，制定公司年度发展规划和目标。接下来是公司的高级管理层，成立预算编制小组。再接下来是预算编制小组，根据公司发展目标组织预算的编制工作，然后就是各部门的事情。销售部门，制定公司的销售及市场营销方面的预算；生产部门，根据市场规划进行生产能力分析，编制产品生产预算；研发部门是研发预算；原材料采购部门就是采购预算；人力部门、行政部门就根据人力资源配置需要，进行相关的预算编制工作。最后，财务部门汇编各部门工作的整体预算，把各个部门做的分预算综合起来，汇编成总体的预算。

●预算编制基本原则

傅明智认为，编制预算的时候，有几个很简单的问题要注意一下。

第一，尽可能掌握丰富可靠的信息资料。我们提供的原始数据必须是真实的，如果你的原始数据不真实，即使有一个数据不真实，也就可能导致你整个预算都不真实。所以说，要掌握丰富可靠的信息资料。

第二，预测分析的时间不宜过长。一般的企业做的时候，是 11 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

份，或者是 12 月再做，我们已经提到 10 月份做，不能再长了。或者说你 10 月份开始做，不要到 12 月上旬目标才定下来，时间也太长了。预测分析的时间不宜太长，小布什上台的时候，老布什跟小布什说了四句话：一是要相信自己的直觉。相信直觉是什么意思呢？不是相信感觉，不能凭感觉办事情，不能拍脑袋办事，要相信自己的直觉，直觉是什么？做企业家做到一定程度的时候，你知道直觉是你对市场把握的敏感。有了直觉，你的预测时间就不会太长。二是要守住自己的家。这对于我们做企业很有帮助，作为企业来说，就应该守住自己的主要产品，守住自己主要的企业发展的基地，不是说不主张多元化，但是做多元化的时候，一定要把自己的本职工作，把自己的本产品做好，不要让自己的基地都倒了，否则，你多元化是做不成的。大家可以看到，美国布什，或者美国历任总统都可以守住自己的家，从来没有任何他国的军队进入他们的国土，这个家守得很好。三是不做缺德的事。企业家要有良心，不能做缺德的事情。四是按规则办事。什么叫按规则办事？现在的市场经济越来越规范了，不像以前，各方面都不规范，我们可以钻很多空子。现在越来越规范了，所以我们一定要按规则办事，按法律办事，才是安全的企业经营模式。

第三，根据预算的经济过程与现象选择方法，应充分估计预算的可能误差。预算要准确要真实，但也要考虑误差的问题。我们还是拿买彩电为例，给你 5000 块钱，你到市场上能买到 5000 块钱的彩电吗？市场上不一定有一台彩电刚好是 5000 块钱。但是，这 5000 块钱是一个标杆，是一个标尺，不是说你必须买 5000 块钱的，你可以买到 4900 的，也可以买到 5100 的，稍微超一点没关系。这就是预算的作用，预算就是使企业始终沿着正确的方向去走，稍有偏差，但是不会偏差得太大。如果没有预算的话，你可能买 5000 块钱的，有可能买两万块钱的，有可能买 1000 块钱的，这样偏差就大了。所以，我们所说的预算是有误差的，没有百分之百准确的预算，但是我们要像极限一样，不断的接近这 100%，接近准确。也就是说，要充分估计预算可能的误差，它只是一个标尺，它是指引我们前进的。我们只要在它的框框内，不出它的范围就可以了。

第四，预算管理的着眼点应该是公司的战略目标，预算编制应体现以市场为导向的经营理念，预算目标的分解要体现出全员管理理念。分解到每一个人，大家都去参与，大家都去提建议，这样才能让每一个人都为企业着想。

我们知道，有人的地方就有摩擦。在企业经营过程中，有一个令领导层非常头疼的重要问题，就是企业各部门经常会出现一些摩擦，出现工作的推诿扯皮现象，所以我们在企业管理中应该注意工作的协调。各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门根据本部门的工作职责编制其他部门须向本部门报送的预算表格，根据本部门的年度工作规划完成预算表格的申报工作，各部门相互沟通，根据公司的整体规划确定各类资源的合理配置。怎么沟通呢？就是在开预算准备会的时候沟通。预算准备会不是开一次就可以，必须开两到三次，甚至四次、五次。有人说现在企业的会越来越多了，这个会能不能少开一点。傅明智认为，这是关系到企业在第二年发展的大事，这种会必须多开。

●预算目标的分解

目标确定之后，就要把它分解到每一个部门、每一个项目。那么，如何去分解呢？

我们可以按预算项目进行分解。在预算的规划阶段，根据公司的整体规划，对预算目标按预算项目进行初步分解。我们也可以按部门职责及活动进行分解。在预算的实施阶段，对预算目标按部门进行分解，部门再按照日常活动进行估算和上报。这是分解。傅明智介绍了几种具体的分解方式。

第一，根据规划分解预算目标。我们可以根据公司的目标利润规划，来确定公司的营销预算和经营预算。接下来，我们可以根据公司的目标市场和目标市场占有率确定营销规模。此外，根据公司可实施项目和成本控制方面来确定毛利水平。不同的企业毛利水平不一样，我们所需要做的就是不断的提高。

第二，根据目标市场来分解营销目标。目标市场我们可以这样去分解：我们如果有分公司的话，可以进行分公司分解，比如说我们今年要完成 1000 万，我们有 10 个公司，每个公司 100 万，很简单。同时，也可以按不同的收入类型来进行营销目标的分解。此外，还可以按月来分解，比如我一年要完成 1000 万，每个月要完成 100 万左右，基本上就可以完成。

第三，分解固定资产的投资计划。我们确定好目标利润之后，固定资产的管理部门可能要考虑，我这个固定资产，我们的设备，有没有这样的能力去完成这个目标。如果没有这个能力的话，我们必须报我们的预算管理部门审批，今年我们要添两台设备，才能保证生产任务的完成，我们要把这个分解下去。每个部门都是一样的，人力部门为了提高人力资源的效率，可能要上一套人力资源管理软件，那也需要花钱。这个时候，也需要有人提前设计好。

第四，确定并分解公司的费用目标。我们做营销的时候，生产的时候，管理的时候，有很多费用是要支出的。比如，做营销的时候，你要请客户吃饭，要给客户送礼。这在做预算的时候要定好，不能是业务人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员、销售经理想给客户多少，就给客户多少。我们应该根据我们的毛利水平、目标利润和费用比例，来确定公司的整体费用水平。然后，对每个费用水平进行分析，什么钱该花，什么钱不该花，什么钱应该多花，什么钱应该少花，以控制费用额度。这个额度可以由各部门先报，可以去批，批完之后不同意可以再报。不能说你报多少就批多少，也不能说你只让我花 50 万，那这个任务完成不了。因此，需要讨价还价，需要商量，不要觉得老板、总经理就是发号施令的，这是不对的，应该和总经理沟通，帮助他完成任务。

应该做到什么程度呢？比如说 1 月份我们应该完成 100 万，只完成了 50 万，很显然，到月底完成不了，总经理应该把他叫过来，你这个月马上结束了，才完成一半，这怎么办？并不是劈头盖脸地说，能干吗？不能干回家。你要问他需要什么帮助，他就会告诉你了，我没有什么，需要什么。好，你如果人不够，我给你加人，设备不够，我给你添设备，能完成吗？他还有什么可说的？肯定能完成。所以说，作为老板，应该这样跟下属去沟通，你问他需要什么帮助，他会告诉你的。有时候他会不好意思，说不需要帮助。如果你不需要帮助，就应该在月底完成你自己定的目标。最后，公司还要根据上报材料，对成本项目和分公司、部门费用水平进行调整。

●预算的修订

傅明智认为，我们根据公司年度规划，对上报的预算草案要进行反复的修订，这个还是讨价还价的过程。在修订预算的过程中，针对公司的目标规划要进行调整。有的时候，公司的目标规划可能 10 月上旬已经定了，但是 11 月份明显发现忽视了某一重要方面，或者第二年有一个重大事情突然发生，那就要做出适当的调整。并不是说 10 月上旬定了，11 月份就不能调整，要赶快进行调整。在预算执行过程中，对月、季度的预算与实际结果要进行对比。我们要记住，预算是进行控制的，预算是标尺，所以我们在具体的运行过程中，一定要进行不断的对比。

●确定目标利润规划

作为董事会，或者说作为预算的管理委员会，如何具体确定本年度的目标利润？在傅明智看来，这是比较重要的问题，可以从以下几个主要的方面去考量。

第一，项目投资预算给本年度的任务。这句话怎么理解呢？假如我们做匡算、做项目投资预算的时候，要求产品的投资期是 10 年，投资 1000 万，每年是 100 万回收，那么做的时候，年度预算第一年就要求要完成 100 万，这是我们在做项目投资预算的时候，就已经确定了的，你第二年还是要完成 100 万。这就是项目投资预算给本年度的任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，本年度的实际经营状况。假如我们要制定2005年的预算，那么我们必须考量2004年实际的经营状况，也就是不能凭空造出来，而应该在上一年度的基础上来确定本年度的目标利润。同时，我们不能说上一年完成了100万，我们今年也完成100万，我们要对预算年度的市场进行分析。如果第二年市场很好，我们就应该提高，不能再停留在原始的水平上。同时，我们企业的发展速度要跟上国家GDP的增长速度，如果你跟不上这个速度，你做这个企业是没有意义的。因为国家GDP增速是一个平均值，现在大概是7%~8%，那么我们企业的增长速度，最起码应该是10%。但是，因为现在经济管理越来越规范，市场产品越来越多，所以说我们也不可能定得很高，但必须每年有一个递增，每年有一个进步。要对预算年度进行市场分析，同时我们还要注意一下，我们要跟自己本行业、同规模的企业进行比较。规模一样，产品一样，地区也一样，要跟他们去比较，去思考，人家能完成2000万，我们为什么只能完成1500万？同时还要跟自己历史最好水平比较，我曾经能做这么高，为什么现在不行了？这都是我们要考虑的事情。

●用一个量化的指标来确定我们的目标利润

量化的指标就是我们的量本利分析，这个公式也很简单。目标利润就等于销售量乘以单价减去单位变动成本，再减去固定成本。单位变动成本，就是随着销量产生变化的成本。不随销量变化的成本叫固定成本。比如说我们生产一张桌子，生产机器是不变的，生产100张还是1000张都是这个机器，固定成本是不变的。但是人工和材料是变的，你每多生产一张桌子，需要的人工工时就多，需要的材料就多，随着销量变化而变化，这就是单位变动成本。

这样我们就可以量化出我们的目标利润。销量对目标利润的影响，一般情况下是正向的，销量越多，我的利润越高；单位变动成本是负项的，成本越高，我们的利润越低；固定成本越高，我们的利润越低。这样我们做第二年度目标利润的时候，我们就考虑这几个具体的数字。比如说董事长给我们定的预算的目标能不能完成？要通过几方面完成？不能考虑只提高销量，别的就不管。有可能你的销量不能提高那么多，你的销量只能提高20%，但是销量要提高到30%才能完成任务。你算了一下，努力也只能提高20%，怎么办？我们可以通过四个指标去考虑问题，比如说销量我们能提高多少？单价我们能提高多少？单位变动成本我们能降低多少？固定成本我们能降低多少？用四个指标去考核的话，对于我们确定我们预算年度的目标利润，相对来说会更准确一些。销量、单价、单位变动成本、固定成本这四个指标中，哪一个对我们目标利润影响最大？很多人都说是销量。是销量吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆**案例：销量与单价的比拼**

一个生产厂家，他只生产单一的产品。2001 年的产销的基本数据是这样的：产销量是 10 万件，产品销售单价是 20 元，单位变动成本是 12 元，投入固定成本是 30 万。我们看一下，在其他情况不变的情况下，哪一个指标对完成目标利润的影响是最大的。

目标利润等于销售量乘以单价减去单位变动成本，再减去固定成本。正常的情况下，利润是 50 万。我们把单价提高 10%，会发现他的目标利润达到 70 万，它对我们的目标利润的影响的敏感度是 40%。降低单位变动成本 10%，目标利润是 62 万，它对目标利润影响的敏感度是 24%。在其他条件不变的情况下，销量对我们目标利润影响的敏感度仅仅是 16%。固定成本降低 10%，我们经过计算，发现它对目标利润影响是 6%。在这里，单价对于我们目标利润的影响是最大的。

在竞争的过程中，我们的企业走过了一条不断完善和规范的道路。在刚刚进行经济开放、搞活市场的时候，我们企业竞争的是什么？竞争的是数量。为什么说是数量呢？因为是计划经济，我们处于产品紧缺时代，市场需要大量的产品，但是我们的生产，我们的商店都没有，很多人经历过排队买东西的场面。那时候只要你生产的多，那你的企业就好发展，因为需求量太大了。但是，到一定程度的时候，我们就会发现，光靠数量不行了，很多人通过不同的方法，引进设备，增加人员，提高工资，提高工作效率，所有的数量都可以达到。接下来，大家开始竞争什么？把数量竞争好了，开始竞争质量了。谁的质量好，谁就卖得快，假冒伪劣肯定卖不过质量好的。但是质量也是统一的，每个人都达到了相同的质量，这个时候又竞争什么？竞争服务。我竞争售后服务，我实行三包，开始竞争服务。这个也很简单，你能做好服务，我也能做好售后服务，又开始竞争什么？这个时候就开始竞争价格，你卖 100 块，我卖 90，你卖 90 我卖 80，你卖 80 我卖 70。

大家可以看到，价格的降低对企业目标利润的影响是最大的。换句话说，对企业经营的损害是最大的。我们很多企业都喜欢打价格战，但是我们不认为降低价格是提高目标利润一个很好的方式，相反，大家会发现，降低价格对于目标利润负面影响很大。我们为什么不换一个思路，提高价格呢？怎么去提高价格？方法很多。比如说，我们改变工艺流程，改变外观设计，想消费者所想，不断地去提高。你降价是对企业的一种自残式的伤害，而提高价格我们却也有法可想，难道还不应该选择后者吗？

因此，从数量到质量，从质量到服务，从服务到价格，从价格再到成本，降低成本是可以的，而不能一再降低我们产品的价格。傅明智认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为，企业的战略，最重要的有两个，一个是差异化，一个是成本控制。成本控制住了，你的费用就降低了，而差异化就可以使你的产品卖出高价。最终竞争的是什么？竞争的是管理。换句话说，我们企业竞争的是综合竞争，不是单一的数量、质量、服务、价格，而是管理，是一整套的系统模式。所以说，单价的降低对企业的伤害是最大的，我们应该想方设法的去提高单价。同时，销量对企业目标利润的影响确实是很大的，现在大家都在追求销量，但是销量市场饱和之后，你提不高怎么办？那你单价提高一点点，可能就会比你销量提高完成的目标利润还多，所以我们一定要注重单价。同时还会有一种情况，销量的提高对于我们目标利润是负增长，很多的企业，尤其是国企会知道，在一定程度的时候，你卖的东西越多，你亏的越多，有没有这个情况？肯定是有的。但是单价永远是正向的，只要你是提高的，你的利润就是增长的。我们很多企业为了打价格战，不惜血本，价格降得很低，价格降到成本以下的时候，你的销量越多，是不是你的利润就越低，亏得越多？因此，不要仅仅盯在销量上，而应该转换过来，盯着价格，这个是最重要的。

●预算管理模式

不同的企业，不同的发展阶段，预算的模式是不一样的，用一个笼统的定式给大家是不科学的。企业会有什么样的预算的管理模式呢？在傅明智看来，预算管理一头连着市场，一头连着企业内部，而不同的市场环境与不同的企业规模组织，其预算管理的模式又是不同的。

第一，初创期公司的发展目标及预算管理模式。企业刚刚建立，刚刚投入生产，预算模式应该是怎样去做呢？初创期公司要确定目标市场，规避投资风险。一些初创的企业刚刚把钱投到企业，最大的问题是保住所投的钱，也就是要规避投资风险。我们的预算管理模式应该是以投入的资本为起点，从四个方面去理解。一是从资本需求方面进行规划，我们大概需要投入多少钱。二是与项目的可行性分析与决策相联系，项目可行性分析会决定项目今后的发展方向，以及投资的正确性和准确性。三是根据筹资计划确定项目的预算时间。我们有一部分是自有资金，还有一部分是筹措资金，但是筹措资金什么时候能到位？我们要根据时间来确定我们的项目预算。四是要注重预算的机制与制度设计。企业刚刚建立，这个时候我们要确保我们企业制度的建立。

第二，成长型公司的预算管理模式。我们做预算一定要跟公司的目标挂钩。成长型的公司处于上升的爬坡阶段，需要扩大市场占有率，并在此基础上理顺公司内部管理关系。初创期的时候，是要建立公司的一些基本的制度，而在成长期的时候，我们要迅速占领市场。如果这个时候没有占领市场，没有学到能赚钱的本领，到成熟期的时候，已经晚了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个时候我们要迅速占领市场，并在此基础上理顺公司内部的组织管理关系，这个是必须做的。我们这个时候的预算模式是以销售为起点，我们要以销定产，凡事都以销为主。这个时候才能考虑到我们的销售，目标是扩大我们的市场占有率。所以说，我们以市场为依托，基于销售预测而编制销售预算。然后根据以销定产的原则，我们销多少，就生产多少，争取做到零库存，这样会降低成本。然后编制生产费用的预算，我今年能销售多少件，我需要多少费用，这个也可以规划出来。同时以各职能部门为基础编制财务预算。

第三，产品成熟期公司发展目标及预算管理模式。在经历了扩大市场占有率阶段之后，公司逐渐进入了平稳成熟期。这个时候，公司目标主要是通过降低成本增强企业在市场上的核心竞争力，注意，是通过降低成本，而不是降低价格。预算的管理模式应该是以市场为导向，以成本控制为起点。

◆案例：邯钢：成本倒推，促进利润提升

邯钢即邯郸钢铁公司。在 20 世纪 90 年代中期，钢材市场不景气，而全国钢厂众多，市场竞争十分激烈。于是邯钢认定，对于钢材这种传统的老产品，要想在市场上求生存，就必须抓住成本这个“牛鼻子”，只要成本低于同类产品，就能在竞争中取胜。

于是，他们把成本目标按市场客观要求确定下来，又把总成本目标分解为 10 万个分目标、子目标，并把这些目标分摊到近 3 万名职工头上，每个人都有控制目标的责任，并与奖金挂钩，奖金在职工总收入中占到了一半，足以使职工认真对待成本控制。

对于技术部门，他们把总成本也分解到了生产线的效率上，技术人员要为生产线效率指标负责，于是技术人员纷纷动脑，对生产线进行技术改造。

他们把每个人的成本控制效果与总成本控制效果关联起来，每个人都可以计算自己对总成本控制的贡献，十分直观。个人的晋升与发展也与这些贡献相关联，从而形成了良性循环。一个厉行节约、人人关心集体的企业文化逐渐形成了，使邯钢的效益有了显著的提高，且后劲十足。

邯钢的成本倒推法，就是以成本来做预算的。我们很多企业到邯钢去学习过，应该是这样的。首先强调以成本为核心和主线，以市场价格为已知变量，来规划总预算成本。也就是说，事先算计好这个东西需要花多少成本，用成本来倒推我能完成多少、我的目标利润是什么，以预算总成本进行成本分解，同时根据目标成本合成本控制机制和其他的管理体系，来确定我们的预算管理模式。

第四，衰退期预算管理模式。经历了初创期、成长期、成熟期，所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有成长的企业、优秀的企业都是希望我们的成熟期越长越好，希望做百年企业、百年老店。但是，所有的企业最终的命运都是要走向衰退期的，一定要认识到这一点。进入衰退期，我们企业应该考虑什么呢？我们看一下公司目标，我们这个时候考虑的是维持市场的稳定，我们可以开发新的投资项目，我们企业品牌还在，只是我们的产品已经不行了，这个时候要开发新的产品。所以，我们的预算管理模式应该以现金流量为起点，主要还要考虑我们资金的回收，考虑现金流量，监控现金有效回收并保证其合理使用。什么叫合理使用呢？因为已经进入衰退期了，你对这个衰退期的产品，比如说你研发投资就不用很多了，同时有很多费用，不该花的就不要花了，该花的是开发新的项目。这个时候，企业的管理要以现金的回收和合理的支出为核心。在经营了很多年之后，我们企业账上沉淀了非常多的应收账款，这个时候要以现金回收和合理支付为核心，赶快把项目的钱都收回来。还有就是为下一轮的新产品开发和新的经济增长点积蓄资本潜力，也就是把钱收回来以后，为新的项目做资本积累，再投资，再干事业，实现新的经济增长。

●预算编制的基本流程

绝大多数的企业，都是处于成长型阶段的企业。所以，傅明智还是以成长期为例，分析了预算编制的基本流程。

第一，在充分研究目标市场的前提下，制定公司的发展规划。这是由公司的董事会决定的。第二，研究影响公司发展规划实施的限制性因素，并制定解决办法。研究有哪些事情、哪些案例、哪些市场行为会阻碍公司的发展，我们要考虑用什么办法去解决。第三，根据公司的发展目标制定销售预算。根据我们的目标利润规划，确定要销多少产品才能完成我们的销售利润。第四，根据以销定产的原则编制其他的预算。根据我们的销量来编制生产预算，根据生产就可以编制原材料预算，根据原材料可以编制产量预算等等。第五，互相协调以决定各分预算的最后定案。各部门要协调，要沟通，要讨价还价。第六，检查讨论各分预算。定好之后，经公司最高层核准后下发执行。这个程序和预算准备会的程序是一样的，只不过是拿成长期的情况做一个案例。

编制预算时，具体的方式是以销定产，是以成长期的模式来定这个预算。预算分成两大块，就是生产经营预算和财务预算。下面简单的介绍一下流程。第一，长期的战略目标。长期的战略目标就是我们项目投资预算给预算年度和实施的年度所分配的目标任务，需要今年完成多少，同时我们还根据很多种方式来确定我们的目标利润，还有长期的销售预测。

第二，专门决策预算。我们做日常的年度预算过程中，可能会有一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些比较特殊的专门的决策预算。比如说，我们觉得企业管理上不去，管理很混乱，我们想请一个管理公司帮我们诊断一下，我们可以不把它列在整个年度预算的编制中，但是因为这个钱要花，所以我们可以列一个专门预算来做它。有时候，我们请大的管理公司做咨询的话，根据我们企业的规模，有的时候收费是很高的，几百万、上千万的都有，所以要进行专门决策预算。同时，大规模的社会采购，我们也需要进行专门的决策预算，而不把它纳入我们的年度预算的细节中。

第三，销售预算及其分解。我们做销售预算，先做一个整年的，然后分解到每个月，这样是最好的。比如说今年我们要完成 1200 万，我们分解到每一个月的话，就应该完成 120 万，这样才能保证我们财年能够完成 1200 万。当然了，企业销售是有淡旺季的，并不是每个月平均完成多少。这个我们可以根据企业的实际情况来定，旺季的时候多定一点，淡季的时候少定一点，但是一定要定。根据预算进行生产，淡季就少生产一点，旺季就多生产一点。根据生产预算，可以制定期末存货预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算，这是我们的生产经营预算。接下来是产品成本预算、现金预算，最后我们归结到财务预算报表，包括预计资产负债表、预计损益表和预计现金流量表。我们这里讲企业预算管理系统的建立，是针对企业的高管层、决策层，针对的是非财务人员的预算管理，所以我们只涉及到这一层。具体的预算如何去编，表格如何去做，数据的关系是什么，就由专业人员去做。但是，作为老总来说，你必须知道，做预算需要这么多程序，需要这么多表单。

三、企业的预算控制

预算编好之后，不能把它就当成一张纸，扔在办公室角落就没人管了。我们要通过编好预算控制企业的发展，控制企业，使企业的各职能部门完成自己的目标利润，完成我们全年的预算目标。怎么控制呢？傅明智认为，我们可以从几方面去考量。

第一方面，我们可以通过预算的会计报表指标的分析来进行控制。指标的分析，首先要考虑一下谁对我们的这个指标很感兴趣，一共有四种人。一是投资人，他们需要了解企业的全部情况，不仅包括企业的短期盈利能力，也要包括企业的长期发展能力。二是企业的债权人，也就是借给企业钱的人，一般指银行。债权人分两种情况，短期债权人主要关心的是企业偿债能力和资金流转情况，而长期债权人除了上述信息外，还关心企业的经营发展方向。长期债权人，可能 10 年以后才能还钱，所以它要关心企业的经营发展方向。三是企业内部的经营决策人员，他们是企业财务信息的主要使用者，不仅需要对企业的财务状况和经营成果全面评价，还需要对财务分析信息结果和同行进行比较。四是企业行政

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导和国家管理人员，这个主要是针对国企来说的。他们为了宏观经济调控，更关心的是企业税收执行情况，以及企业内国有资产的保值、增值和盈利情况。这四种人对我们的年度预算、财务信息，是非常关注的。

◆案例：资产负债率高好还是低好？——四种人的不同判断

资产负债率是高好还是低好呢？不能简单地说资产负债率是高好还是低好，应该根据不同的人的需求而定。比如说，我们可以从上述四种人的不同视角来分析一下。

企业的投资人、股东老板，是希望我们的资产负债率高还是低呢？也分两种情况：第一种情况，如果说他每年的分红高于他把钱存到银行的利息，他是希望资产负债率越高越好，你明白吗？如果他的分红高于他的利息，他是希望资产负债率越高越好，那他挣的钱多。但是如果说，他分红很少，这个企业经营情况不好，他的分红还不如他存到银行的利息，他需要资产负债率越低越好，为什么呢？这才能保证他投入的收回，如果资产负债率很高了，到时候企业一拍卖，全给了债权人了，你这个股东没有钱分的，所以说这个时候，当他的分红低于他的利息的时候，他就希望他的资产负债率越低越好。

我们再看看债权人，也就是银行，它需要什么呢？银行很简单，银行当然需要我们的资产负债率越低越好。银行把钱借给你，他希望钱安全地回来，别到破产的时候，按程序法，要先还给借钱的人，还有工资，别到时候资产负债率很高，200%，把所有的资产卖完了以后，所有的设备卖完以后，还有一半钱还不了，所以银行希望你的资产负债率越低越好。

对企业内部的经营决策人员来说，是资产负债率高好还是低好？也不能简单地说高好或低好，要根据企业的发展状况来定。如果你的资产负债率太低的话，到银行去融资是很难的，银行认为你不敢用别人的钱，你不敢借钱来赚钱，只敢用自己的钱来赚钱，所以你的融资能力很差。但如果你资产负债率很高，你的经营风险很大。这个道理很简单，所以说企业的经营层是最辛苦的。他既要照顾股东的利益，又要照顾债权人的利益，还要照顾我们本企业职工的利益，还要照顾本企业长期的发展，所以是最辛苦的。

最后一个是企业行政领导和国家管理人员。国家管理人员希望保值增值，一般情况下，他也是希望企业的资产负债率越低越好。有人可能会问，到底有没有标准呢？中国的情况是比较复杂的，不像国外，可以用具体的数字去表述，你说60%好不好、80%好不好、30%好不好，是不定性的，要根据企业的实际运行情况、根据自己的状况去分析。

第二方面，预算财务分析的主要内容。它主要包括短期偿债能力分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

析、长期偿债能力分析、企业经营能力分析、获利能力分析，以及报表的综合分析。此外，刚才提到的资产负债率，还有很多的比率等等，都需要我们进行分析，我们的经营者才能对预算年度的整个财务状况做到心中有数。

预算分析的作用和意义，一是准确描述企业预算年度的财务状况、经营业绩和问题。二是对企业预算年度财务状况、业绩问题做出如实评价。三是提出改进和优化企业预算年度财务的措施和方法。财务人员不是只做表，尤其财务总监，还应该为我们企业提供解决问题的措施和方法。他要为企业决策者提供决策依据，他要把数据总结归纳递给我们的决策者，而不是把数据简单的罗列递给决策者。比如，这个资产负债率是需要他总结的，不是说老板算一下。

第三方面，企业决策层常用的控制方法。其实上面已经说了一些具体的方法，我们在这儿再总结一下。我们用一句话来表述：天天看预算，周周评预算，月月结预算。为什么要天天看、周周评、月月结呢？我们在做预算的时候，比如说我们 1 月份要完成 30 万，那么平均到每一天就是一万，当然它有高峰期，有低谷期。但是，我们企业决策层在每天看的时候，一号完成了一万，二号完成了两万，三号完成了三万，每天增长一万，他就很放心，相信能够完成。当然，天天看不一定准确，我们知道，有可能企业月中是一个高峰，月初是卖不好，是个淡季，可能就几千几千，到月中一下子就上来。但是，我们可以对整个月进行把控，可以天天去看，周周去评，到每一周的时候来评一下预算。这个评有两种情况，我们可以根据我们预算的周期和预算的结果来看一下实际的发生额和预算的差距，越早发现，对于我们弥补差距、对于完成整年的预算越有帮助。你不能到 10 月份才看全年的预算和实际情况的对比，应该是每天都看，每周都评，相对来说，每月应该总结一次，每月都能发展。试想，如果每月都完成不了，1 月如果完成不了，会给 2 月造成很大的压力，2 月如果完成不了，会给 3 月造成很大的压力。所以每周评的时候，发现差距的时候，一定要把当事人找过来，或者每月结的时候，要把当事人找过来，我们的总经理要跟执行部门的负责人去沟通，你为什么完不成？你需要什么帮助？一定要帮助他完成。我们做企业的目标是要完成我们的目标利润，不是说要去批评、开除完成不了的人。开除当然很简单了，但是谁来接这一摊呢？要帮助他，他告诉你他需要什么，每个月去完成一次，每个月如果都正常的话，就不需要控制了。如果每个月不正常的话，就需要控制了，这样才能确保到年终的时候，我们全年度的预算能够完成。

第四方面，六张经营报表。不是财务报表，是经营报表。每天桌上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该放一张，对企业整体情况做一个了解。

一是预算日常管理一眼卡。这是一位非常资深的大型企业预算管理委员会的专家，花费十几年的心血研制出来的。虽然看起来很简单，但是它对我们具体操作非常有用。上面是各项目具体情况，下面有三格，中间一格是我们实际的完成情况，我们可以在左侧填上预算情况，右侧填上差异情况，就一目了然了。决策层拿到这张表以后，发现这个月的销售量突然下降，那是什么原因呢？我们可以用实际发生和预算相比，找到差异，然后可以追根溯源找到问题所在。比如说，我们发现本月的利润有问题，降了很多，什么地方降呢？先看销售，销售收入都差不多，跟销售没有关系。和成本有关系，这个月可能成本上去了，到底是什么成本上去了？看直接材料差异没问题，直接人工差异也没问题，我们发现变动制造费用差异，好像这里有问题了。我们可以从一张表一下追根溯源追到差异在什么地方，假如说变动制造费用出现差异了，老板可以直接把管生产车间的预算执行的项目副总叫过来问他，为什么会出现差异？他会很惊讶，你怎么知道这儿出问题了？然后你去跟他沟通，去想解决办法，这就叫预算日常管理一眼卡。作为老板、决策层，有这样一张卡每天放在你的桌子上，或者是每月、每周你去关注一下，相信你的年终目标一定会顺利完成。

二是营业收入表。它可以反映销售位置、不同的区域、不同的产品ABC、单价、出厂价、零售价、本日营业额。我们可以看出本月的预算差距，同时可以看到每季差异，可以与上月进行比较，本年的完成情况可以和上一年进行比较。这个一目了然，我们可以按预算去进行，我们跟去年同期是提高还是降低？为什么提高、为什么降低？单一产品的营业收入表是这样，那么，做百货的，有上千种产品，每种都要做吗？不需要。我们看问题要抓重点，企业80%的利润是由20%的工作完成的，80%工作是由20%的人完成的。我们要抓重点，不要所有的问题都去管。

三是原材料领料汇总表。如果是生产部门，原材料的耗费量是非常大的。作为企业老板，要重点关注成本，要控制成本。如何去关注成本？通过本月、本年和预算年度进行比较，看一下我们到底多花了多少原材料。这张表也需要天天看，周周评，月月结。刚开始看可能不准，月初领了很多原材料，到月中月末的时候，可能不需要领，但是总体的曲线是可以看出来的。不要月初领了很多，月中又领了很多，月末又领了很多，这个时候要考虑是不是拿回家去了。你月初领多了，月中月末应该没有，如果月中月末还是领了很多，但是你去一查，销售量上去了，所以你就不用担心了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四是每日的生产报表。这也要和我们的预算同期去比，比如说现在是 3 月份，我们要和预算三月份应该生产多少去比较，同时还要和上一年同期去比。只有自己跟自己比，才是最有进步的，有时候光跟同行去比，看不到差距。自己跟自己比，不要今年做的还没有上一年好，一定要总结有什么问题。每个人、每个企业，每年都应该有一个进步。

五是每日资金收入表。这张表是老板看的，每天有多少钱进入到你的账上，有多少可支配的资金，有应收账款、本日实收、合计、银行存款。本日实收和银行存款是绝对可支配的资金。比如说我们需要购置一些设备，报上来了，你现在批了去买，账上没钱，那不行。作为老板来说，你应该知道你口袋里有多少钱，你应该知道你账上有多少钱，而且你应该知道你的可支配资金。这个可支配资金有相对的，有绝对的。绝对的就是你绝对能支配的，比如说我们这里有一个 15 天和 30 天，15 天内你有多少钱可支配，因为我们把预算制定好之后，我们每个月、每天进入的账，大体上我们是能够掌握的。什么是不好控制的？就是应收款。很多跟我们合作关系好的，能把应收款按期收回来；新的伙伴，呆坏账，死账，虽然记在我们账上，但是我们拿不出来，这个钱就不是我们绝对可控制的，是相对的。控制在别人手里，给你了你就能拿出来，不给你你就拿不出来。所以，这张表也是作为我们决策人应该放在桌上每天去看的，来关注我们企业每日的收入情况，来关注你挣的钱，有多少钱你可以花，有多少钱你花不了，有多少钱你 15 天以后可以花，有多少钱 30 天以后可以花。你可以根据企业的实际情况来定这个周期。

六是每日资金支出表。我们关注了每天收入多少钱，还要关心每天花了多少钱。

如果老板有时间的话，每天早上八点钟坐在办公室喝第一杯茶的时候，把这几张表看一下，很快就可以对情况有所了解。你可以看你的原材料支出、人工费用支出、制造费用、管理费用、销售费用、财务指出等等。人工费用一个月发一次，每天没有，到每个月底才有，你要每天都看，明了关于人工费用是什么原理。还有固定产品支出，有的时候可能没有，有的时候就会有一点。作为老板，要关注细节，有了这么几张表，你对企业的大小经营环节、大小的财务支出和收支情况，都会有很清楚的了解。虽然说在财务做账的时候，你可能已经签过字批了，但是我们说企业越大，我们签的字可能越多，有的时候签的字太多，都不知道支出什么了。有张表汇总一下，就知道花了什么了，就能做到心中有数。最后算一下其他，再算一下合计，加起来就知道昨天企业支出了多少钱。有很多老板不太关心这一点，只知道到月底或者是年底的时候，今年的销售费用花了 500 万，都跑哪儿去了？他不知道。但是如果你每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天都关注，你就很清楚，企业的钱是怎么挣来的，真的是一点点关注出来的。你仔细的去关注，才能保证企业的正常运转。

不积小步无以至千里，大钱是从小钱赚出来的，而不是凭空赚出来的。傅明智认为，作为老板，你虽然不关注财务的基础知识，但是你需要关注财务的基本点。你回去跟你的财务总监沟通好，他才信服你，才不会骗你。很多的财务总监看老总不懂财务，报表也是假的，呆的时间长了，贪污了不少钱，老板还不敢炒他。一般企业是不炒财务总监的，老板自己不能去充当一个财务人员，但是老板如果能知道财务的关注点是什么，自己对财务需要关注的是什么，这样你的财务总监就不敢欺负你。

智慧语录

- 什么是预算？中国有一句古话说得非常好：凡事预则立，不预则废。预是预计、预算，就是预先计算、算计。很多事情，如果我们事先考虑好了，考虑周到了，那么我们这件事情可能做得非常好，非常成功。如果我们事先没有考虑好，事先没有做周密的安排和计划，就会出现这样那样的问题，事情就办不成，办不好。
- 一般企业是不炒财务总监的，老板自己不能去充当一个财务人员，但是老板如果能知道财务的关注点是什么，自己对财务需要关注的是什么，这样你的财务总监就不敢欺负你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用人家的水浇自家的园

——企业融资全攻略

相关链接：

房西苑

★北京大学国际法学士，美国长岛大学国际工商管理硕士；

★北京大学国情中心研究员，美佳管理学院兼职教授，中国科学院研究生院兼职教授；

★美国项目管理协会会员，项目管理培训师；

★亲手操作了海富康人造皮项目的收购兼并，并担任海南民福药业有限公司董事长；

★曾经创立了 Ehaitell 旅游电子商业网；

★现代运通公司副董事长和未来运通公司总经理，成功操作了中国2000年五大成功并购案之一的运通出售案。

一、企业融资，必要而可行

（一）“人家的水”从哪里来？

问渠哪得清如许，为有源头活水来。对融资企业而言，这源头活水是“人家的水”。那么，人家的水从何而来？房西苑分析，一个企业的资金有两个循环，第一个循环是小循环，小循环大家看到了资金是从收入进来，是从客户这里得来的，然后再从成本出去，给供应商。这个小循环形成的循环是产品经营。

同时，资金还有一个大循环，这个大循环我们有的时候经常会忽略。大家看大循环的方向跟个小循环刚好相反。小循环是从收入进来从成本出去，大循环是从成本进来从收入出去，从成本进来是什么呢？是投资。从收入出去是什么？是利润。是要分给投资者的利润，那么从成本进来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的这个投资的钱是从哪里来的呢？是从资本市场来的，资本市场的钱就是别人的钱。

在美国，如果你不会管钱，即使你偶尔发了大财，也一定会破产的。有人跟踪了美国连续 12 年得彩票大奖的人，有的人中了上亿，结果呢其中有 11 个人最后破了产，最后他们得出一个结论：如果你不会管钱，你有再多的钱照样破产。然后他们会给你讲，又是公式，又是曲线，又是 MBA 的所有理论，到最后把所有人都侃懵了。最后所有人心想，管钱真是太难了，这不是我等能够学得会的，那这样吧，干脆，我的钱都拿给你管算了。美国人管别人的钱叫 OPM。什么叫做 OPM 呢？就是说在美国人眼里你靠自己的钱挣钱那不叫本事，有本事你靠别人的钱挣钱。

别人的钱从哪儿来？别人的钱是从资本市场来，资本市场在哪里？有人说银行，有人说股市。房西苑强调，银行是属于资本市场，但是他说的融资，是融股本金。银行跟股本金没有关系的，银行融来的钱是流动资金，长期以来我们国家，包括企业家，甚至包括政府，很长时间没有搞清楚股本金跟这个流动资金的关系。

举个例子，20 年前咱们的政府曾经推出了一个政策叫做拨改贷。什么叫做拨改贷？以前国家的钱是财政部来的，后来觉得国有企业家对国家的钱不负责任，那怎么办呢？干脆都叫你们到银行去借钱，结果现在所有的国有企业，都是资产负债率偏高。

为什么？道理很简单，因为一个企业不能没有股本金，如果所有的股本金都从银行来的话，那么这个企业肯定给银行打工了。所以房西苑说的融资，融的是股本金，不是银行的钱。

通常所说的投资者都是些什么人，实际上是替别人管钱的人。真正的投资者，不是说街上那些大款或者那些投资公司的董事长、投资公司的总经理，实际上他们口袋里的钱也不完全是自己的，真正的投资人是我们所有的老百姓。我们挣了工资，花掉了自己消费的那一部分，剩下的那一部分存进银行，或者是投进股市，其实我们每个人都是投资者。这个国家所有投资的钱都来自我们老百姓，所以所谓的投资者就是给别人管钱的人。那他凭什么给别人管钱，他会告诉你一个故事，所有的投资者都会给你讲一个故事，说管钱可不是所有的人都能管的，那是一门很深的学问，不是阿猫阿狗都能管钱的。

（二）“上楼梯”与“上电梯”

企业融资又叫做资本运营。为什么要融资？房西苑分析，企业有两种发展战略，第一种战略叫做上楼梯战略，第二种战略上电梯战略。大家很清楚，上楼梯战略就是凭自己自身的积累，滚雪球，然后挣了钱，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把这个钱投进去，然后挣了钱再投进去这叫上楼梯战略；那么上电梯战略就是借助融资，借助金融资本一步成为行业老大。

那么这两种战略有什么区别呢？企业运作中有两种风险，一种是系统风险，也就是说你的大环境出问题了；还有一种是非系统风险，是你自己的经营出问题了，也就是说海起风浪是系统风险，船出故障是非系统风险。上楼梯战略冒的是系统风险，而这个上电梯战略冒的是非系统风险。也就是说，如果你要是融资，就把船做大了，也就是说你可以抵抗更大的风浪，不怕系统风险了，但是要克服非系统风险，也就是说你的经营运作要好。为什么？你负了债了。

这个道理，房西苑是从一个深刻的教训中体会出来的。2000 年的时候，他曾经做过一个比较成功的资本运营的项目，就是亲手卖掉了一个互联网企业。你要去坐飞机的话，在飞机场会有人给你发订酒店、订机票的打折卡。在 20 世纪 90 年代末的时候，他们曾经做过这样一个企业，就是专门为人们订酒店、订机票，这就是互联网企业。2000 年的时候，他把这个企业卖掉了，卖给谁了呢？卖给携程了。

这个交易是很成功的，携程在兼并了运通之后，就变成了全中国的 No.1，就是全中国的老大。在兼并运通的时候，携程开了一个盛大的记者招待会，那个时候携程踌躇满志，在这个记者招待会上，它打出了一个大标幅，要打造旅游业和电子商务的航空母舰，现在它做到了，2004 年携程已经在美国上市了，已经成为一个世界性的公司了。

携程兼并运通是在 2000 年发生的，房西苑亲手签了这个卖身契，但却一直让他耿耿于怀。这笔交易到底成功不成功呢？成功。2000 年的 IT 业把这笔交易评价为是最成功的，全中国最成功的五大并购案之一。这个交易是成功的，但是一直让他耿耿于怀的是携程在吃掉运通的时候，它的整个交易额还不到运通的一半。这意味着什么呢？也就是说运通是被一条小鱼吃掉了。当时运通已经两岁半了，而携程只有七个月大，也就是说携程的那批人从美国带了一笔美元，转手就把运通给并购了，其实房西苑也可以融到这笔钱，问题是携程的手比房西苑快，现在这个问题就不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢吃，也就是上电梯吃上楼梯的。

二、融资，算盘要两面打

（一）融资是简单的商品交易→融资 = 投资

在房西苑看来，融资和投资实际上是一回事。我们把融资就当成一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个简单的商品交易，这样就很容易理解投资和融资了。那么交易什么呢？假如说在商场上，你交易的是商品，那么在资本市场上，你交易的就是资产，说白了就是项目，融资的项目。你做了一个项目你要融资，当然要把项目的权益让一部分给投资者，也就是说你卖掉一个项目，买方是投资者，卖方就是融资者，大家买来买去就买一个项目。实际上买项目跟买电脑没什么两样，把这个融资当成一个普通商品交易的话，你应该知道怎么样去包装这个项目，就像包装商品一样，你怎么包装这个电脑？

卖家要考虑的第一个问题是买家在哪儿？第二，买家他们的行为方式是什么？他们的习惯模式是什么？你要把买家研究透了，那你就知道该怎么包装这个产品。那怎么研究这个买家呢？告诉你一个最简单的办法，换位思维。你自己当一回买家，你到去商场去体验一下，买家到底怎么想，那你反过来你就知道怎么去包装这个产品。其实融资就这么简单。

（二）换位思考——两面打算盘

换位思维意味着什么呢？意味着两面打算盘。不要老打自己的算盘，你要替投资者打打算盘，后面讲到的就是教大家怎么样去替投资者打算盘。学会了投资者怎么打算盘后就可以按投资者的需求去包装产品。

10 年前，房西苑从美国回来的时候，曾经当过投资基金驻华代表，经常跟中国很多融资的企业家谈判。后来他就发现很多人都习惯于自己打算盘。然后说你给我钱，还得我控股，还得我说了算。房西苑就问：什么都你说了算，那我干什么？我大老远从美国回来，不是当白求恩的。我的利益何在你考虑没有？如果你不考虑我的利益的话，我凭什么给你投资？

算盘两面打，但是又不能打到底。正确的应该是什么呢？房西苑发现有些企业家签约前只打自己的算盘，什么东西都是他好，等到签了约之后他开始打你的算盘，一算盘发现这家伙挣得比我多，后悔了，开始搞小动作想一点点捞回来，最后搞得大家双方很不愉快。因此，房西苑提出了一个原则：签约之前算盘两面打，签约之后只打你自己的算盘。你别管别人挣多少，你只要打自己的算盘，你自己扒拉过来就行了，别人挣得多是别人的本事。最后大家看到这个谈判的结果，包括融资和投资的结果一定是双盈的，如果不是双盈，这个项目一定失败，只有双赢才能使双方愉快地合作下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、投资者商务模式：买鸡卖蛋、买蛋卖鸡、买鸡卖鸡

房西苑分析，按照通常的商务模式，投资者可以分成三大类：实业投资者，金融投资者，证券投资者。实业投资者的商务模式是买鸡卖蛋，金融投资者的商务模式是买蛋卖鸡，而证券投资者的商务模式是买鸡卖鸡。

就是说实业投资者是你这个项目的最终消费者，他买了这只鸡以后，他就等着鸡下蛋，那个蛋就是利润，所以实业投资者是养鸡户。

那金融投资者不是这样，金融投资者是二道贩子，最后他买的是一个半成品。他买了蛋把这个蛋孵出小鸡来，然后再把这个小鸡养大，最后在市场上把大鸡卖掉，金融投资者挣的是鸡和蛋之间的差价，所以他是个二道贩子。

证券投资者呢？买鸡卖鸡，大家都知道炒股票的，那鸡便宜赶紧买上，等到鸡贵了，然后把鸡卖掉。当然，大部分都做反了，要不怎么那么多人在股市上要跳楼呢。

四、合作模式：摘桃子、当园丁、做游客

（一）三种投资合作模式

房西苑认为，三种投资者各有各的长处。由于他们的行为模式不同，跟他们合作的模式也就有所差别。

实业投资者是摘桃子派，跟他长期合作他看中的是结果，所以他要摘桃子，用手投票。什么叫用手投票呢？能控股尽量控股，他要说了算，而且跟他结婚的机会是可遇不可求的。

金融投资者比较高尚，他是要当园丁的，把小树种成大树，然后给你卖掉，他是辛勤的园丁。但是他跟你是短期结盟。能用手投票，他就用手投票，不能用手投票，他拔腿就溜，他是用脚投票。但是其实最容易得到钱的是金融投资者。因为金融投者是可持续发展的，他买企业，卖企业，是他整个的一个金融链中间的一环，你只不过是他中间生产线中的一环。你进入了这环就进入了他整个大的资金链，所以这个钱是比较容易得到的，要不然怎么说美国的风险投资，你写一份商务计划书，你就拿到好几百万，所以在他们那儿比较容易弄钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

证券投资者是做游客的，见到好的东西拿来用一下，然后不行再拿去包换。萍水相逢，肯定他们不用手投票，只用脚投票。但是，他们有他们的可爱之处，他们把钱给你用，但是从来不过问你的家务事。

（二）进对门，找对人，融资就 easy

投资者是有分工的。有时候你觉得融资非常难，房西苑认为原因有这么几个：第一，你找错了人，本来应该去找情人，你去找了丈夫，本来应该找丈夫的你去找了情人；第二，他们分工不一样，种子资金负责孵蛋，但是它不会给你孵蛋到底的，蛋孵出来小鸡之后，种子资金使命完成，所以它把它的股权卖给下一棒风险资金，风险资金的使命是商品转化包装可行性项目。也就是说这个过去实验室里的东西，你怎么知道这个实验室里的东西怎么样和市场结合？这个是风险投资它要做的事情，风险投资是把小鸡养大，把他的股票卖给培育资金，培育资金负责开拓市场，试产试销，这个时候大家看到这鸡还没下蛋呢，也就是说这个阶段还没挣钱呢。

由于培育资金的辛勤劳动，这个鸡长大下蛋了。下蛋意味着盈利，也就是说当这个项目开始盈利的时候，成长资金进来了。成长资金的使命是扩大经营范围，就是说当你项目在某一个阶段成功了之后要兼并，这时候需要大量的钱，谁给你钱？成长资金，成长资金只投那些盈利的，要扩张的。

好了，下一棒是上市。为什么要上市呢？因为所有的这些投资者要有一个地方卖鸡，那什么地方卖鸡才能卖个好价钱？股市上。因为所有这批人都是金融投资者，他们不是等着鸡下蛋的，他们要卖蛋，所以大家可以看出来整个游戏规则，有点像我们平时玩的击鼓传花，花落谁家，最后谁为你的项目买单？谁呀？股民。

因此，房西苑提醒我们注意两个问题。

第一个问题，不同的投资者有不同的使命，千万不要找错了门。如果你是一个大的基础设施投资项目要好几个亿，你千万不要去找风险投资或者种子资金，他口袋里就那么几十万，还不够你塞牙缝的，但是如果你是一个高科技的产品，你不要去找那个成长资金，成长资金绝不投那些还没有盈利的项目，你一定要找对门。

第二个问题，投资是一个过程，它不是一蹴而就的，不能毕其功于一意，也就是说投资是一个连续不断的过程。

◆案例：“三级跳”，摇身变为上市公司

房西苑用一个真实的案例来说明，一个企业如何经过三级跳最后变成一个上市公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某小企业起家的时候，它的股本金总共是 250 万元，其中只有 200 万元现金，另外的 50 万是空股，或者是技术股，大约占 20%，而风险投资占 80%。那么股本是多少呢?1000 股，它的股价每一股值 2500 块。一年以后 250 万花光了，但是这个企业还没挣钱，还需要第二次融资。

第二次怎么融资呢?

在原来 1000 股的基础上再发行 600 张股票，每张股票卖多少钱呢?因为现在这个企业已经做大了，所以原来股值是 2500 块钱，现在要涨 4 倍，每股卖 1 万块钱，600 张股票，每一股卖 1 万块钱，那么二期融资是 600 万。

原来的 1000 股再加上新发行的 600 股就是 1600 股，每个股是 10000，最后公司的市值是 1600 万，原来 250 万的融资现在变成 1600 万。

新投资者的加入，把股权稀释了，原来的 80%的风险资金，现在退到了 50%，而新股东占到了 37.5%。企业在继续发展。

这个时候已经开始盈利了，盈利的时候要扩大生产规模，这个时候要进行第三次融资，也就是说要利用成长资金。

成长资金怎么融呢?在原来的 1600 股的基础上再发行 500 张股票。当然不能按原价卖，原价是 1 万块钱一股，现在公司挣钱了要涨 10 倍，每股卖 10 万块钱，10 万块钱 500 张股票，第三期融资 5000 万。

原来的股本是 1600 股，现在再加上新发行的 500 股，总共是 2100 股，每股 10 万块钱，所以公司的市值现在是 2.1 亿。公司现在又变大了，但新股东使股权又被进一步稀释。

第四步要上市了，在上市之前要做一个小小的手术，现在是 2100 股，2100 股上市以后狼多肉少，不够分那怎么办?细拆 1 万倍，2100 股变成 2100 万股股票细拆了以后，股价就得除 1 万。所以原来 10 万块钱每股的股价，现在变成了 10 块钱每股，这个小手术做完了以后，可以上市了。

上市怎么办呢?另发行 900 万股给股民，所有的股民抢这 900 万股，每股当然不能按原价 10 块钱卖，那不是亏本了，这中间还有很多人要挣钱。比如说证券公司要挣钱，律师要挣钱，会计师要挣钱，他们都要挣钱，对不对?那怎么办?当然要涨价 5 倍卖 50 块钱，900 万股每一股卖 50 块钱，最后在股市上圈了 4.5 亿，这是四期融资。

原来的股本 2100 万股，再加上新发行的 900 万股，总共股值是 3000 万股，股票价值是 50 块钱，3000 万股乘上 50 块钱，最后公司市值是盈利。一个小公司从 250 万一直涨到了 15 个亿的大公司，它中间经历了三级跳，也就是说它通过三次融资而达到了这个规模。而投资者，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像把你送上蓝天的火箭，烧一节摔一节，烧一节摔一节，直到把你送上蓝天。

大家从三级跳可以看到一个小公司是怎么融资长大的在这个过程中，创始资金股和风险资金股总共涨了200倍。你看风险投资，原来投了200万，现在它的股值总价值是4亿，总共涨了200倍，培育资金涨了50倍，它投资了600万，现在值3亿，成长资金涨了5倍，他投了5千万现在它的股值2.5亿。从这里可以看出，谁冒的风险更大，谁的获益就更大，他们之间的分配是跟冒的风险大小相关的。

五、投资者办事的四项基本原则

房西苑认为，要想成功融资，不但要了解投资者的行为模式，还要了解他们按照什么原则去办事。投资者办事的原则有四个。

（一）风险需以收益平衡

第一个原则，风险需以收益平衡。这是什么意思呢？也就是说你让他冒多大风险，投资者就要问你要多大的收益。投资者有什么特点？叫未成之事，求全责备，将成之事，委曲求全。他问你说这事你做了多少了？你告诉他，八字还没一撇呢，你赶紧给我钱，要不然我就死了。投资者马上就端起来了，开始挑毛病，你这个东西给我证明一下，那个东西你给我交一个材料，谁叫你这事没成呢，所以他就琢磨你。但是如果你告诉投资者说你跟着我干吧，八字有两撇了，你跟着我干等着分钱。投资者马上拎着钱包屁颠屁颠后面跟着你，你说什么就是什么，你不要让他冒风险，所以这就是投资者的原则。你让他冒多大的风险他就要问你要多大的收益，如果你让他冒的风险大的话，他就要求控股，要求百分之七八十，如果你要让他冒险冒得少的话，他就百分之二三十就凑合了。

（二）货币计算时间价值

第二个原则，货币计算时间价值原则。这是什么意思呢？一句话，今天的钱永远比明天值钱，你跟投资者说给我投资100万，5年以后我还你150万，投资者想的是5年之后这150万相当于今天的多少钱？也就是说他把这100万要存进银行5年以后银行还给他100万，那么如果银行事先告诉他，5年以后你将得到150万，他那首先要反过来算，算这150万值今天的多少钱，这就投资者的思维模式。与其你知道投资者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这么想的，你干脆事先替他算好，正算就是利息，反过来算就是贴现率。所以你一定要把这个钱的时间价值给他算好，资金有时间价值这是经济学的第二大定律。经济学的第一大定律是价值规律。咱们做企业要是不知道经济学第一大定律，那你就白做了。大家知道第一大定律是价值规律，那么第二大定律就是资金与时间价值，你知道这个原则十分必要。

（三）以现金流量为基准

第三个原则，以现金流量为基准的原则。投资者在考察你的财务状况的时候，投资者并不重视你给他的那张资产负债表。投资者最重视的那张表是现金流量表。

◆案例：现金流量表才是重点

投资者要根据这个现金流量表来推算未来 5 年、10 年的现金流量，但是资产负债表它起不到这个作用。资产负债表说明现在财务状况。比如说现在这是一棵大树，资产负债表就是某天某月某时某刻一刀砍下去，你看到的是这个大树这一天的截面，也就是那一天你的公司的财务状况，这是资产负债表表明的问题。但是我们知道，资产负债表可以做手脚。

房西苑曾经包装过上市公司，自从他包装了上市公司之后，他就再也不相信上市公司任何财务报表。比如说，这个资产负债做手脚很容易。这个大树中间有很多虫眼。比如说库存，你怎么处理这个库存呢？很简单，你找一个什么亲戚成立一个小公司，然后这个小公司唯一的使命就是要跟你签一个协议，买你的库存。资产负债表的这个原则叫做责权转移制，当责权转移之后，你就可以入账了。也就是说，双方只要一签协议，马上财务报表就可以换新了。签了协议后，这个财务报表从库存变成了应收账款，就是一个很漂亮的东西了。当然这笔钱肯定要成为烂账，但是问题是在他没有成为烂账之前，你赶紧上市，让他看到一个非常漂亮的横截面。为什么要看现金流量表呢？这个现金流量表是一个纵截面，也就是说能看到每一天钱怎么进来，钱怎么出去？而且现金流量表的原则是现实发生制，钱没入账，没进你的银行账户，你就不能入账，所以这个现金流量表更真实。

房西苑卖过公司，他卖的那个公司卖了好几千万，但是公司的资产负债表上的净资产是 23 万，就这么几台破电脑，早就折旧光了，但是他能卖好几千万，所以你说那个资产负债表有什么用？房西苑曾经在西安给高新科技区的学员讲课，有一个学员提了一个问题，你说咱们中国阻碍高新科技发展的最大障碍是什么？房西苑毫不犹豫地回答：会计制度。下面所有的人都震惊了，有的认为是经济体制，有的认为是政治体制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

房西苑说，那都好办，经济体制和政治体制不就是党中央一句话的事吗？过去咱们说联产承包，承包到户，后来党中央只要把这个问题想通了，一声令下就承包了，这东西党中央是能改的。但是党中央能改会计制度吗？改不了。所以到最后你会碰到最大的暗礁就是这个会计制度，咱们今天这个会计制度是300年前英国人发明的，资产负债表用到现在，它最大的弊病就是不认无形资产，所以高新技术大部分都是无形资产。现在像美国、欧洲这些发达国家，他们的资产中间百分之七八十都是无形资产，如果一个会计报表，它认不了无形资产，你说这东西有什么用？但是我们用到现在只认一砖一瓦垒起来的这些房子，有形的东西，咱们现在这些高新科技的这些企业贷不到钱，没东西抵押。

房西苑投资过高新科技企业，然后他去找会计师给做评估。当然，他那次故意跟会计师开玩笑，说软件是不是资产？会计师说软件是资产。他说，我把软件给编完了，这现在是资产，我现在把这个软件给存在这个硬盘上，这硬盘是不是仓库？会计师想了一下说，理所当然应该是仓库。他说，按照推理，现在我的产品存在仓库里，它是不是能够在财务报表上表现为库存？这下把会计师绕进去了，说，那不行。房西苑说，你看这是产品，这是仓库，产品搁在仓库里，它凭什么就不是库存？最后把会计师逼急了，说，这不关我的事，你去问财政部去，财政部也解决不了这事。所以，财务报表实际上都是垃圾，我们只看现金流量表。

（四）超额利润不可均沾

第四个原则，超额利润不可均沾，你要跟投资者说我现在这东西超额利润，投资者早就看出来了，过两年就不是超额利润了，这是经济学的第四大定律，超额利润不可均沾。我们举个例子，大家都在看游行，你颠起脚尖具有高度上的优势，但这便宜你永远占下去吗？当所有人颠起脚尖的时候，大家得到的是疲劳，这个时候你只有一个办法蹲下休息，等大家都站累了，你再站起来。机会永远属于少数人。一个农民丰收了，这个农民发财，如果所有的农民都丰收了，所有的农民都破产，经济学就是这么残酷，机会永远属于少数人。所以你不要说你今天是超额利润，赶紧趁着你有超额利润卖，省得等你说我挣了钱再卖鸡，等到挣了钱到时候平均利润的时候，你鸡都卖不出去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六、融资战略：如何让人家的水浇到自家的园

（一）产权融资

什么叫做产权融资？产权融资就是用你的股权来交换对方的资金，就是用资产来换资金，这叫产权融资。用一个形象的话来形容什么叫做股权，股权就是你的骨肉，你要用股权来换资金的话，叫砍了大腿来换汽车，你看着别人坐车跑得挺快，你要想坐车的话，对不起，拿腿来交换，你上车倒是跑得快了，但是别忘了你永远失去了一条腿。公司经营者可以体会到其中的痛处，也许没有公司的人，对股权没有概念，当你真正有了自己的公司的时候，你就会发现，割股是很疼的。所以原则是什么呢？原则是能用债解决的，不用股解决，叫先债后股，先内后外。融资的原则是能用内部解决的不用外部解决，能用债解决的不用股解决。

房西苑分析，产权融资有三种模式。第一种模式叫做公募资金，也就是上市发行。第二种模式叫私募，增值扩股，就是你私下交易，然后你设计一个商务模式，你爱怎么交易怎么交易，这叫私募。第三种是合资。我的这个资产作价，你的现金（也可以是资产）作价，然后我们共同成立一个合资公司，这叫合作，叫资产并购。除了公募和合资两种方式之外，其他所有方式都叫私募。

（二）信用融资

那么有没有其他的选择呢？有，那就是信用融资。房西苑分析了几种主要的信用融资方式。

第一种叫企业长期债券。资本市场在哪里？很多人都说股票市场，其实咱们最大的资本市场在美国，美国的股票市场只占资本市场一个很小的角落。有一个更大的市场叫债券市场比股市大得多。大家光看见股市，其实债券市场更大，企业是宁愿借债，不愿意隔股，你能借到债券的话，我宁愿留着这条大腿，我下了车还有腿呢。

第二个叫做融资租赁或者叫做卖方信贷。比如说你现在生产了一种产品，假设是一台设备，你的客户要买你的设备，但是没钱，然后就跟你商量说，你先这样，我先付一个定金，你把这个设备给我用，只要这个设备转起来了就能挣钱，然后我挣了钱以后慢慢还你，分期付款。这等于你给他提供了一笔信贷。那中间钱谁给呢？中间的钱当然是那些融资机构或者是银行给的。在咱们国家所有的航空公司，全部飞机没有都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是它们自己的，都是卖方信贷来的，你先把飞机拿给我用，只要飞机一飞我就挣钱了，挣了钱就分几年还你，分期付款，我们所有的航空公司的飞机都是租赁来的。

第三种方式叫补偿贸易，又叫作买方信贷。比如说日本人要来中国的煤田买煤，煤田说我这煤还没挖出来呢。“那你挖呀”，“没钱”。日本人说这样吧，我投资给你挖煤，然后你就不用还我钱了，直接拿煤还我就行了。这就是补偿贸易，是买方出钱给你投资的。

第四种叫未来收益抵押贷款，我们最经常做的就是 BOT，就是用未来的现金流打成一个捆，然后抵押贷款，没有任何东西抵押全是预期的。比如说投一个高速公路，这高速公路大概 10 年能收多少钱，你就数那卡子就行了。然后我就把 10 年的卡子收钱的权力抵押给你，你拿着这个东西你给我钱。收到 10 年以后，第 11 年请把卡子还给我，这叫用未来的收益抵押贷款。

（三）可转换债券模式

还有很多其他融资模式。房西苑举了个可转换债券的例子，开始是借债，我给你一个选择，三五年以后，如果你觉得对我这个项目更有信心，你愿意当股东，你可以这个债转成股，或者你不想当股东，你就留着债，到时候我连本带利还给你都可以，三年五年以后给你一个选择。

有的时候融资的这种模式是需要设计的，设计的原则是双赢或者多赢，也就是说在整个的这个组合中间，所有的人都有益。

◆案例：“市场孵化器”，换电表盈利——卖方信贷

这是房西苑公司做的一个案例。他的公司做远程极超电表中间的那个集成电路，卖产品给供电局。一个城市要换电表，房西苑先去跟供电局说，你这个城市电表太旧了该换了。供电局说，我也知道，问题是我没钱。没钱好办啊，房西苑给他全程换电表不要他一分钱，他当然愿意干。那谁给房西苑钱呢？房西苑绑一个战略合作者，一个上市公司。上市公司老总是他的学生，有一天听他讲课，然后就跟他讨论问题说，房老师，我现在这个投资很头疼，搞了很多技术孵化器，差不多都失败了。房西苑说，你别搞技术孵化器，搞市场孵化器。他说什么叫市场孵化器？房西苑说，人家已经孵化完了的东西你把它送进市场，这叫做市场孵化器。比如说现在技术我已经孵化完了，你帮我打市场，没有风险，咱俩拿到订单你再出钱，没有风险了吧。

好，他们一块去拿订单。比如说这个供电局它要招标，房西苑就捆上一个大公司，一块去投标，对方是主承包，房西苑是分包。双方投标，拿下定单之后，就找一个租赁公司，租赁公司、供电局、上市公司，三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方签订一个租赁协议。协议签完了，上市公司出一笔流动资金，给房西苑的公司买原材料，由他们生产交货给租赁公司，租赁公司一笔把钱全部付了，把这批电表全部买下，现在电表已经成了租赁公司的。然后供电局装电表给居民，收电费，通过三年到五年，还租赁公司的钱。

在这个协议的安排中，各方全部都是赢家。首先房西苑赢了，他的小公司，拿下了一个大订单。上市公司也一样，其实它挣不了多少钱，但是上市公司要业绩。它到处跟人说，这个城市电表我弄的，那个城市电表是我装的，股票往上涨了。供电公司也是赢家，它没花一分钱就把整个全城电表都换了。租赁公司也是赢家，租赁公司一手从银行把钱借来，然后他把这个钱放到稳稳当当能收回来的地方，因为没有多少东西能够比收电费更稳当，所以这对他来讲是个好项目，稳稳当当把钱放出去，收回来。最后居民也是赢家，你要叫他几百块钱一次交这个电表的钱，他心疼。你要是一天交几毛钱他没感觉。

这个项目设计完后，房西苑又把这个项目模式用在校校通工程，这个道理是一样的，只不过是供电局变成了教育局，给所有的教育局装电脑。

首先教育局找项目公司，然后再去找租赁公司去借钱，然后租赁公司批准协议签订租赁协议。承包商开始给学校装电脑。租赁公司一笔钱把电脑全买下来。然后由教育局收学费。分三年到五年还租赁公司的钱，最后租赁公司把质量抵押款再还给项目公司，这也是刚才的那个模式。

◆案例：“这两个亿是咋来的?”——买方信贷

某著名大学的科技园，被一个开发区看上了。这家集团公司决定给这个科技园提供两个亿的资金，条件是什么呢？因为这家集团公司是一个上市公司的大股东，条件是你要买我10%的国有股。2000年的时候，这叫国有股减持。现在很多国有大企业要把它的上市公司的股权减持，转让给其他公司，最后转让给谁呢？他当然要选对象了，最后选中了科技园，为什么呢？因为科技园脑袋顶上有高科技的光环。他现在已经凭上市公司圈了一大笔钱了，已经是个大财主了，你想想大财主现在需要的是什么呢？需要是的漂亮姑娘，所以他就要找一个漂亮姑娘，脑袋上戴着高科技光环的漂亮姑娘，然后到股市上拐着手绕一圈，然后股价就开始往上涨，所以它就看中了科技园。说这样：我现在要娶你，先给你两个亿的嫁妆，但是条件是你要用两个亿的钱反过来买我10%的国有股，这倒也是个好交易。

为了这事，科技园的大学就开了一个党委会，然后定出了“钱可以拿，但要遵循三项基本原则”的决议：第一个要合法，拿钱要合法，不能进行违规操作。第二个不能欠债，我堂堂大学怎么能欠债呢，欠一屁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股债那怎么办？第三，无论怎么交易，不能受制于人，所有的地方我们都要控股。人家出钱它还得控股，你想想看这事多难？好了，现在的问题就是说，咱们怎么样才能把这两个亿拿到手？中间有一个绕不过去的环节，这个科技园的注册资金只有 5000 万，企业法规定投资的资金不能占到注册资金的 50%，它 5000 万最多能投 2500 万，但是买这 10%的国有股，按净资产值算多少呢？是 1.25 亿。蛇吞不下象，也就是说，凭科技园本身的注册资金是拿不下这两个亿的。那怎么办呢？最后的结果呢，决定干脆用大学出面。

房西苑是这个科技园的顾问，最后这个球踢到他这儿来了。房西苑回家整整抱着枕头想了两天，然后想出了一个方案，当他把这个方案交给大家看的时候，所有人全乐了。

首先这个上市公司的大股东，提供两个亿的资金给大学，什么名目呢？购买这个学校的高科技的项目，就是收购高科技项目。好了，大学有了这两个亿以后，给科技园增资，科技园原来的注册资金是 5000 万，现在加上两个亿，注册资金变成了 2.5 亿。这样的话，就可以买 1.25 亿的资产了，注册资金增值为 2.5 个亿，然后变有限公司为控股公司，变更营业范围，控股公司就不受那 50%的控制了。

咱不是还要控股吗？接下来，科技园用 45%的股权，交换上市公司的 10%的国有股，3000 万的国有股。这一步，为什么要交换股权？交换股权有几个好处：一是大家不必用现金，股权换股权。第二不用谈价格，一谈价格的话伤感情。上市公司的人说我不能按原价卖，按原价卖我国有资产流失了，你得给我一个好价钱。科技园可以说，我也是国有资产，你也是国有资产，咱们国有资产的净资产换净资产，谁也不亏，咱不用谈价格了。交换的结果是什么呢？双方各得其所。上市公司作为一个大财东，他娶到了一个高科技的漂亮小姐，于是他可以在股市上招摇过市了，然后股价可以往上升了。这个漂亮小姐呢？嫁了一个大款，后面的钱都不成问题了。

假如这个科技园要到银行借钱的话，往那儿一坐：银行，咱们商量一下，借点钱给我。银行说：借钱谁给你担保啊？“你没看我后边这个爷是谁？上市公司，那是大财东，看在他的面子上借点钱不行吗？”所以，交换的结果就是双方互为第二大股东，上市公司成了科技园的第二大股东，科技园成了上市公司的第二大股东，双方各得其所，就连无形资产都有了。

还剩下最后一个问题，上市公司老总问房西苑说，我两个亿都给你了，万一你要是提供不了产品怎么办？用什么东西抵押。房西苑说，这 3000 万股权有没有分红的？他说，当然有分红。房西苑又问，去年你们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分红多少钱？他说，去年五毛钱一股。房西苑说，3000 万股，五毛钱的分红，我平均每年大概有 1500 万的分红，这分红我不要了行不行？我把这分红作为资金押在你那儿，我不拿回去了。这叫风险抵押。

现在有了 2.5 亿，可以对这些高科技的项目进行孵化了，然后分五年供货。你花了两个亿买他的高科技产品吗，我把高科技产品给你，这不叫供货吗？这是一个非常典型的买方信贷。当时那个大学的校长问房西苑：房老师，咱没欠债吧？房西苑说：没有啊。校长又问：那两个亿算什么呢？房西苑说：两个亿是别人拿着两个亿来买你产品，你的产品还没交货人家的钱已经到了。这叫什么？这不是欠债，这叫买方信贷，这叫业绩。

◆案例：产权公寓：资产组合，废铁卖成金——综合性融资模式

大概 1999 年的时候，房西苑替别人设计了产权公寓的模式。那时候，产权公寓在中国还是一个新生事物。这个产权酒店在哪里呢？在海南岛的海口。当时亚洲金融危机刚过，这个产权公寓的开发商是个港商，金融危机已经让他挺不住了，他希望赶紧把它处理掉。趁着这个机会，房西苑的朋友组成了一个项目公司，然后用这个项目公司去找开发商谈判，买下这栋楼。收购价格是 2600 块钱一平方米，分 5 年支付，对方急着脱手就同意了。

好了，现在这栋楼到了项目公司手里，要卖楼了。卖给谁呢？房西苑分析，当时海口的楼价已经降到了 1000 块钱一平方米以下，海口的人很显然是没有能力去买楼的，要是海口能买楼的话，这楼就不会荒在这儿了，那么什么地方有能力买楼呢？找有钱的地方，比如说到深圳、北京、上海等地去卖楼，但是大家想了，作为深圳、北京、上海的大款，凭什么要跑到海口去买楼？他只有一个动机，就是到海口去度假，所以就要在这上面做文章了。

首先，这楼是抵押贷款的，30%的首期付款。然后用 30%的首期付款装修酒店，把它装修为四星级的产权公寓式酒店。然后谁付钱？银行付钱，这个跟银行已经谈好了，银行一把把钱付清了，剩下的钱是银行向买楼的人去追钱了，分期付款。好了，现在碰到上面那个问题了：北京人凭什么要到海口去买楼，他只有一个动机是去度假。有的大款好摆谱，一到了春节的时候，咱到海口开个会去，那个地方咱有公寓。很多人说，咱到海口去玩，谁替我出机票？你放心好了，航空公司替你出机票。

他们跟航空公司签订了一个协议：以每平方米支付 800 块钱的协议，最后定为 400 块钱，交换 30 年的优惠服务，这 30 年的优惠服务包括什么呢？包括每年 5 张免费机票，然后 30 年的半价机票。也就是说我每卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 平方米，我给你 400 块钱，我的业主就得享有这个优惠，航空公司签了个协议。好了，现在北京人可以到海口度假去了。你找几个哥们说，春节咱到海口度假去，机票不用你出，航空公司替咱出了，或者说机票我包了，其实他一分钱没出，都是航空公司出的，还有 30 年的半价呢。

好了，买楼的人，每年有一个月的产权消费，因为这楼是他的呀，他是业主。北京人、上海人最多在海南待一个月，你说他一天到晚待在海南干吗？所以他就一个月的产权消费。在这一个月之内，他什么都不要钱，物业管理费不用交，水费电费不要交，有人伺候你，这是一个月。这一个月完了以后，剩下的 11 个月怎么办呢？他把这 11 个月委托给项目公司，让项目公司出租给旅游者。然后从旅游者身上收到的钱，跟买楼者分红。这是一个综合的融资模式了，涉及到银行，涉及到航空公司，它叫什么？叫资产组合。资产全部都是一堆废资产，要是组合起来，就能把废铁卖成金。

七、资本经营之路：有形资产一代致富，无形资产一夜致富

会融资还要会经营，从某种意义上讲，它本身也可以是一种巧妙的融资模式。而资本经营中，无形资产的经营尤为重要。房西苑给企业家们讲课时，经常说，所有人都想发财，想一夜发财，美美的做个暴发户。你要想一代发财的话，经营有形资产，而要想一夜发财的话，就得经营无形资产。有形资产拼的是硬成本，无形资产拼的是软成本，有形资产以算术级增长，无形资产以几何级增长。

◆案例：无形资产，让别人替你挖池子，替你养鱼

2000 年前后，有一次，房西苑到一个城市去讲课，然后市长请他吃饭，说这儿有个姓曾的企业家，自己养三纹鱼，就带你去吃三纹鱼吧。那个时候，自己养三纹鱼挺稀罕的，房西苑从来没听说过，就去看一看。三纹鱼是深海鱼，挪威产的，中国大概每年要进口 70 万吨三纹鱼，都是从挪威进口的，挪威的大使馆就是咱们三纹鱼最大的批发商。很多人都打这个主意，山东人养过三纹鱼，贵州人养过三纹鱼，武汉人也养过三纹鱼，很多人都养过三纹鱼，到最后的结果是一到夏天，一场雨下来，所有的鱼全翻肚子。三纹鱼是环保鱼，就是只要那水稍微有一点污染，或者是水温控制不好，三纹鱼就死掉了，所以养三纹鱼不容易，而这位老兄养成功了。

房西苑参观了他的 10 个三纹鱼大池子。那个企业家用一条最大的三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纹鱼招待他们，味道非常好。吃了以后，这老板听说房西苑是帮人融资的，而且那天他带了一个投资者去，就说：房先生，听说你帮别人融资，你自己也投资，能不能帮我整点钱？然后房西苑就问了：你需要多少钱。那企业家带他们爬到三楼顶上，指着远处那一片地，说：我 10 个池子三纹鱼，全被一些大单位订走了，根本没有鱼进市场。你瞧见没有，那一片地我准备征下来，然后呢，我要再挖 30 个大池子，那样北京市场也还填不满的。房西苑说：这个市场不成问题，那你需要多少钱？他说：5000 万。房西苑吓了一跳：我是做风险投资的，风险投资一般就投 50 万，最多不超过 100 万，你看 50 万行吗？

那老板说：50 万，打死我也不够，50 万不行。房西苑说：行了，我告诉你行就行，明天早上第一件事赶紧给你的三纹鱼起个名字，咱得有品牌，别老是给人家挪威人打品牌。哪怕你叫曾纪三纹鱼也行，但是你不要一说三纹鱼，就让人家说挪威的三纹鱼，你没品牌。然后呢，你赶紧申请专利，你这东西肯定是有绝活的，至于什么绝活我不知道，但是别人没养成，你养成了，这肯定是有绝活的，赶紧给你申请个专利。接下来，你就在北京各大报纸打广告：乡亲们，想发财致富吗，我教你养三纹鱼。

那企业家一听，急了，说：我教人养三纹鱼，我发什么财？房西苑说：你说麦当劳怎么发财的？全世界开的麦当劳，有几家是麦当劳自己开的，那不都是该谁当老板，谁当老板吗？那所有人为什么都给麦当劳交钱，首先麦当劳教他们怎么样开麦当劳，先办一培训班你们每个人交几万块钱吧，对不对？培训班结束，他们开了麦当劳了以后，还得买麦当劳那块牌子，每个月得给人交份子钱，还用麦当劳自己开吗？全世界的人打破头争着给麦当劳开店呢。你想，你办一个培训班，教他怎么养三纹鱼，他不应该交学费吗？先交几万块钱学费，哪怕几千块钱也行，先收一笔学费，教他们怎么养三纹鱼以后，这帮人回家就吭哧吭哧开始挖池子了，还用你挖吗？有的是替你挖池子的。然后呢，搞特许经营，他们养的都是曾纪三纹鱼，对不对？那么他得给你交钱，好了，你挣的是第二道钱。

那企业家想了半天，说:这帮人要蒙我怎么办？他挣多少钱，他也不告诉我呀。房西苑说：还有第三道啊，麦当劳凭什么控制开店的人？凭供应链，所有人东西全部从一个源泉给你供应的，所以你卖多少他知道。你给他们提供鱼苗，鱼苗都从你这儿卖。他说：他们自己去繁殖鱼苗怎么办？房西苑笑了：你只给他公的，不给他母的，或者你只给他母的，不给他公的。鱼苗从你这儿卖，你不又挣一道钱吗？这企业家马上想明白了，他把房西苑说的“有形资产一代致富，无形资产一夜致富”做成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条幅，挂在自己办公桌后，创造了事业上的第二次辉煌。

智慧语录

- 签约之前算盘两面打，签约之后只打你自己的算盘。你别管别人挣多少，你只要打自己的算盘，你自己扒拉过来就行了，别人挣得多是别人的本事。最后大家看到这个谈判的结果，包括融资和投资的结果一定是双盈的，如果不是双盈，这个项目一定失败，只有双赢才能使双方愉快地合作下去。
- 房氏定律：生产一个东西、发明一个东西，要比卖掉它容易得多。无论什么产品，甚至包括真理，都是如此。哥白尼花了几年时间研究出地球围着太阳转，然后写了篇论文出来，还不敢发表。后来是布鲁诺把这个真理告诉了别人，最后自己走向了火刑架，连命都搭上了。你说发明一个东西容易呢，还是卖掉一个东西容易？发明一个东西需要深入，卖掉一个东西需要浅出，所以根据这个道理，浅出比深入更难，这也是一个本事。
- 如果你做一个企业、做一个项目，你要把事情做深做透，但如果你要卖一个企业，要包装一个企业，你要把事情说的越浅越好，越通俗越好。做一件事情和卖一件事情这是两种不同的本事，你开发一个产品，你做一个产品，你要把这个产品所有的技术问题、市场问题，包括它的所有的商务模式你要研究透，要深入地研究下去。但是当你卖一个产品的时候，你说的越浅越好。这是两种本事，浅出是销售人员的本事，深入是生产人员的本事。
- 有形资产一代致富，无形资产一夜致富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莫让客户欠你太多

——赊销风险控制与账款催收技巧

相关链接：

刘宏程

★中国著名的信用管理专家，中国市场学会信用工作委员会学术委员；

★北京大学中国信用研究中心特约研究员；香港光华管理学院特约特聘高级培训师；

★国家经贸委、中央电视台主办“全国企业全程信用管理电视培训班”讲师；

★金城国际信用管理有限公司信用管理部总经理；“中国讨债训练第一人”；

★部分客户：中远、中粮、中石化、中国机械进出口、Motorola、诺基亚、BP石油、朗讯科技、施耐德电气、汉高中国、伊莱克斯、西门子、联想集团、三九集团、可口可乐、SMC中国、双鹤药业、天津壳牌、神龙汽车、立邦涂料、深圳华为、中国纺织进出口、中国钢铁贸易集团、三一重工、日商岩井等企业千余家。；

★研究领域：企业信用评估技术；业务专长：帮助企业建立信用管理体系；实战技能：讨债技巧；

★主要著作有：《企业赊销与信用管理》（我国第一部信用管理专著）、《赊销与风险控制》、《赊销与风险控制》等。

一、信用管理让你鱼和熊掌兼得——既扩大销售，又保证回款

现在是一个道德和信用失范的时代，赖账盛行，骗子猖獗。但是，骗子们猖獗，首要的责任在于那些被骗的企业自身有各种各样的问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业不规范、企业间的恶性竞争、信用管理混乱、风险控制失调、法律和风险意识淡薄等等。在被骗后，又讳疾忌医，躲躲闪闪、封锁消息，以防同行幸灾乐祸、融资无望，或者引来其他骗子对其下手。有这么多理由要与骗子做生意、谈合作，这次被骗了，下一次还会与另一家骗子继续合作，为什么？在财务状况不容乐观的情况下，有些公司同样会以拖欠货款的方式转嫁风险，成为新生的骗子，继续编织行业中更多更大的黑洞。

其实，你做生意的时候，不了解对方的情况，不知道是不是该跟他做这个生意，就要进行征信调查，了解客户的信用状况。还有，企业可能有应收账款需要收回，这也直接关系到企业的生存和发展。要达到“既扩大销售，又保证回款”的双重目标，实施全面的全过程的信用管理方案是根本。

在 1997、1998 年的时候，刘宏程就代理客户催收货款。这在国际上是很成熟的业务，它不同于讨债公司用非法的手段操作，不是这样的概念，而是非常合法的、非常商业化的方式催收账款。后来，刘宏程和各种类型的企业接触，有浙江的一些小民营企业，也有大型的跨国企业，包括国内的公司。有这样的机会，通过几年时间和国内企业接触，去探索方法，辅导企业解决催收账款的问题，也使得刘宏程总结了很多的经验。所以货款的管理体系，不是凭空想出的一些办法，而是中国企业界的精英共同的智慧和结晶。

哪一家企业没有应收账款？哪一家企业没有呆坏账？不说绝对的 100%，有 80%~90%的企业都有应收账款回收难、呆坏账的问题，尤其是三角债的问题，现在尤其是竞争性的行业或多或少都存在这样的问题，甚至垄断型行业都出现这个问题。前一段时间，CNC，就是中国网通，两大固定电话运营商之一，按说这样的企业不会有应收账款问题。它也去请刘宏程，实际上它也已经有竞争存在了，因为一分为二，分成两家公司，有个人的欠账，也包括有企业的。类似这样具有一定的垄断地位的运营商都有应收账款的问题，可见这个问题应该是企业界比较普遍的一个问题。

这几年，刘宏程研究的就是应收账款问题的解决。他更多的是从规范化管理的角度深入，探讨企业信用管理或者说是信用风险的控制。为了大家比较容易接受，他将之简称为赊销风险的控制，或者是催账的办法，实际上学术上是企业的信用管理，就是你要建立一套信用管理体系。你企业里面是否有一套信用管理体系？你有没有设计这样的部门，就是信用管理部门？很多企业连信贷管理部都没有。而联想、东化、华为等企业，都有负责此类工作的专门的部门。外资企业都有类似的部门，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一套对应收账款的内部控制体系。如果你企业还没有，那么应该予以改进。因为解决账款回收难的问题，不仅仅是教你一些催账的方法，更重要的是在管理上建立一些体系。

现在，企业在应收账款上，在信用方面，在货款回收难方面存在哪些问题？我们解决方案是什么？企业面临一个根本问题就是账款回收难，目前中国的信用环境不好，没有形成一个很好的信用管理机制，法律不健全，执行难等等，做交易的时候大家欺骗、欺诈，这是一个方面。再一个是支付能力的问题。我们有没有想过另外一个问题呢？就是企业的内部管理问题。竞争加剧造成了我们不得不去放账，赊销方式或者信用销售方式现在是一种趋势，大家就做了，做的话就会出现风险，那么如何控制这个风险？刘宏程认为，加强信用管理的内部管理是根本解决问题的重要途径。

◆案例：账款逾期数额大、时间长，问题出在内部管理

有一家民营医药企业，最早是做保健品的，发展速度很快，但也出现了严重的问题，就是货款回收难和应收账款数额巨大。

刘宏程应邀给这个企业做咨询。到这个企业之后，刘宏程对它做了一个分析。第一，利润：这个企业的利润是20%多，在这个行业里面应该算是可以。第二，现金流：现金流是负的，就是说这个企业是净支出的，是亏的。账面上有收入，有利润，但是实际上没有真正的业务流，是什么原因呢？它的应收账款周转天数太长。医药赊销非常普遍，账款回收普遍时间偏长，行业整个平均水平是100多天，但他是330天，330天的应收账款是什么概念？如果一个企业应收账款流转天数是365天是什么概念？就是说，一天做了5个亿销售也好，6个亿销售也好，都是账面收入，一分钱都没有，这个就是365天的含义。他是330天，所以他回款很少。第三，账龄：期限内占20%，逾期30天是25%、逾期60天的是20%、逾期90天的是20%、逾期90天以上的是15%。这个结构好不好？超期的应收账款占到了非常大的部分，这个结构就非常不好。

接下来，刘宏程对这个逾期的原因做了一个分析，这时他发现另外一个问题：属于情况不明，就是财务部门不知道怎么产生的，销售部门也不知道这个账款怎么就逾期了，占25%，销账手续不全占20%，账面余额不清占15%，质量问题占15%，正常催收占10%，有意拖欠是6%，无意归还是5%，客户找不到或者破产的占4%。作为一个老板，你看到这个是非常不高兴的。因为这个问题的症结就是内部管理，所以他就要在内部管理下工夫。

刘宏程认为，我们的任务，是研究和采用系统的办法，来解决现在企业普通感到很困惑的销售难回款更难的问题。企业拖欠问题实际上是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很严重的，有一种是客户的原因，比如经营出问题了，占到15%。更多的70%~80%是由于决策失误，客户选择不慎，追账力度不够产生的，和上面讲的这个案例的结构是一致的。而这样一个状况，对我们企业影响是非常大的，因为坏账损失的不是销售收入，而是直接利润。如果这个企业的利润是15%，你要做10倍的销售收入才能把这个坏账弥补过来。这个就是企业的损失，是非常巨大的。

二、双链条全过程控制方案——助你跳出赊销管理的误区

刘宏程认为，目前很多企业在赊销管理上都存在误区。一是在职能设置上，比如说出现问题了，出现呆坏账的问题，出现不良账款的问题，老板第一个想法就是要去催账，有没有效果？当然有效果。但是是不是根本解决问题的办法？你这边清出来了一些账款，那边又在产生应收账款。所以，你不仅要加强催款的力度，还要用系统的办法，安排专门的部门和专门的人员来管理这个事情，要有一个科学的办法不让应收账款再出现。同时，在销售策略上，我们不能因此把销售收入降低了。二是绩效考核，销售只管销售不管回款，对销售回款没有考核，因而他们销售和财务就出现矛盾。好的业务人员是什么样的？是完全销售业务人员，你不仅把东西销售了，还要把款拿回来，这才是称职的、合格的业务员。如果仅仅把东西送出去，这个不是水平，能够回款的销售员才是真正有能力的销售员，也就是我们说的完全销售人员。三是在货款回收方式上，我们也有一些误区。比如催账的手段，有人说客户是上帝，我跟他提回款的事情，客户就会不满意。是不是你提催款的时候他就不满意了？应该是欠钱的理亏，而不是追账的理亏，我们追账的时候表现很弱势，这是不对的，要理直气壮地追账。后面将会详细介绍一些技巧，帮你把你的账款非常体面的收回来，而不是求着人家催款。

那么，怎么跳出这些误区呢？刘宏程提出了全面的双链条全过程控制方案，以整体上解决账款回收的问题，解决应收账款的问题。基本思路如下：第一，因为很多企业不得已都要做放账的销售，所以要以信用销售流程为主线，就是以赊销的流程为主线。第二，因为风险一方面来自于客户，一方面来自于内部，有的企业甚至业务员和客户勾结，所以要两条控制链，既控制主客户的风险，又控制主内部的风险。第三，坚持事前预防、事中监控、事后处理这三项基本制度：做到事前的控制，把握客户的资信。事中的控制，把握发货控制、额度控制、受信的管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等环节。事后的控制，比如说应收账款的解决。第四，切实抓好四项技术支持：你要有数据库；你要有客户档案，大的企业还要考虑有信用管理的一套软件系统；你要有分析模型和评估模型，使得每一项决策都是科学做出来的，而不是拍脑袋出来的；你要有很规范的考核，把握业务是处在哪一个阶段，是收款阶段还是发货阶段？谁去负责？这是监控的指标体系。第五，讲追账是讲施压的，施加什么样的压力刚好？打不打官司？不打官司，怎么施压？追账方法很多，很灵活，没有哪一种方式对所有客户都适用，对不同的时间、不同的人、不同的地点方式是不同的。这个是很技巧的，很技巧的事情也要在分析基础上采取最佳的策略去做。你要考虑他的偿还能力、偿还意愿等等，制定你的施压策略，选择最恰当的催款方式，确保每一个决策都是科学的。第六，在组织体系上，要建立相关的专业部门，要有专门的信用部门，在组织架构上、在职能分配上要有一个考核。第七，通过信息化，形成流程化的控制。第八，发货控制、账龄分析，一定是基于计算机系统做的。

在每一个环节，都有具体的工具、方法和技能。哪一个是最核心的呢？就是客户风险控制的链条和内部风险控制的链条，这两个链条是最为重要的。比如说，在客户开发阶段，你要有一个初选。100 个客户里面，可能高效率的把 80 个客户选到了，剩下的 20 个客户要进行深入的调查。基于这个调查，对客户进行分级管理。比如分为五个级别，对一、二级别你的优惠额度是什么样？到了第四个级别的时候，你就不做了。也就是说，对信用等级不一样的客户，要实施不一样的销售政策，不能一视同仁，你要考虑你对客户有没有分级管理，如果没有分级管理的话，就要完善了。

货款监控，你发出货了是不是没事了？从发出货开始，就进入你应收账款的一个监控状况，是不是有签收单？是不是有确认？到期之前是不是要提醒？不同时期，应安排不同的人员去催款。早期催款，两个月之内，由销售人员催款比较合适。为什么呢？因为早期不属于恶意的拖欠，业务员跟客户打交道比较多，在这个时候让他去催的话可能效果会更好。但是过了两个月以后，一般认为就要加入另外的力量，就是专门的收账人员去催，而且对业务员有考核，两个月之内催款回来了，算你的销售额，但是过了两个月甚至更长时间就得有另外的制约机制了。不过，企业风险不能全压在业务员身上，还必须由收账经验丰富的人来收，这个时候业务员也还要辅助来收。过了半年以后，又要加入更多力量。此外，对不同的收账阶段有不同的考核。企业里有非常明确的职责和非常明确的考核，你做到这一点的话，就会发现你的账款问题是没有的。这些复杂吗？理论上不复杂。但是你做到了吗？很多企业没有做到。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样做的效果是非常显著的，很多企业通过这样做，大大提高了回款效率。

一个企业真正把全部内容都做好，要做哪几个方面的事情呢？刘宏程总结了一下，认为要把三件事情做到位。

第一，最根本的是基本的流程制度。作为老总，你如果在信用控制方面还没有一个流程和制度的话，那么你的管理就有欠缺，还是经验式的、拍脑袋的方式。出了问题就找几个人催账，这个不是根本解决问题的方法。要有一套基本的流程和制度，从前期就要控制风险。

第二，你要有具体控制风险的工具、手段和方法。比如说，什么是手段呢？你给他一定额度，在这个额度之内是随时可以发货的，而且效率比较高。只要超过这个额度，计算机就自动锁单了，业务员没有权利发货了。然后账款监控，你要知道各个地区的账款的情况，知道哪个客户延期了。

第三，这些工作都是通过人来实现的，相关专业人员和业务人员要掌握相应的控制风险的技能。比如说，业务人员要能迅速而准确地判断各客户属于哪一类客户、是不是守信用的客户，也就是要有风险识别能力，遇到骗子，你可以识别出他是骗子。总之，追账有追账的技能，你必须不断提高人员的素质和技能，知道在管理流程上怎么做、具体控制技术上怎么做，还要掌握大量的实战技巧。

很多技巧来自实战经验，非常有效。学会这些催账技巧，可以帮你在一两个月之内收回30%的货款，这没有什么问题。但是，整个流程制度的建立，就不是马上见效的事了，可能要经历一段时间，一般是半年、一年，甚至几年的时间，才可以把坏账率做到很低。联想坏账率是6%以下，从1998年开始做信用体系一直做到现在。这个过程是怎么样的呢？虽然我们说先建立流程，但是企业操作的时候往往不是这么做的。赊销风险控制、呆账的预防，实际上有四件事情要做：第一个是客户风险的识别。第二个是风险的评估。第三个是风险的监控。第四个是风险的处理，或者是尽量的挽回损失。这是按照业务从前到后的顺序说的，风险识别、风险评估、监控风险，然后处理风险。但是，实际上企业是倒做的，你做的是追账，从后往前做的，先解决不良账款的问题，然后你发现，不能仅仅满足催回来一点钱的问题，然后往前做了，提高到风险的监控了。还不满足你的要求，仅仅监控还不够，要对额度放多大给出一个更准确的评估，客户是什么样的？做5万还是10万？这个要更精细化，要评估，额度要计算，期限要计算，使得它更合理。再进一步就是风险识别了，就是为了使评估做得很准确，就要把客户各方面的信息了解得很精确，这就是风险的识别或者是调查。经过三年到四年，才能做到调研前面的信息。还没有采用这个体系，还没有这个方法的，建议

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你首先把不良账款解决了，其次要做到基本的监控，发货宏观、额度控制，明晰你应收账款的状况。越往后面做方法越粗糙，越往前面是越精细化的。

三、催收账款的技能

在刘宏程看来，应收账款的问题基本上有两类：第一类是逾期；第二类是不良，就是不良的账款，一般把三个月或者半年以上叫做不良账款。产生不良账款原因是很多的，其催收要求的技能是非常高的，因为它很难，在方法上也很不一样。从技术上讲，催账时间很重要，时间越短催收成功性越高，时间越长成功率越低。最重要的就是催收方式，你要学会施加压力的方法。你没有一套给客户施加压力的方法，说王经理您看这个钱您还吧，人家把钱就还了，这个不是不良账款。他肯定找各种理由拖欠，甚至有的有钱就是不还给你。因此，你要有一定手段，就是追账的技巧。

◆案例：专业施压，政府也得给出还款时间表

整体上来说，政府信用是比较高的，但政府也不是都有信用，有个别的地方政府滥用政府信用，这也是比较麻烦的问题。某公司有段向政府追账的经历，那个客户欠钱 120 万，一年多了还找各种理由不还。

我们收账有一个课题就是如何打第一个催账电话，你一定要有技巧。该公司一个律师出身的专业的催账员把这个电话打过去了，对方那个官员也比较客气：是应该还，但是确实我们现在手头资金比较紧张。催账员说，大家总要见见面吧？他说，没问题，见见面谈一谈。通常我们问“您什么时候有空”，但是他没有这么问，上午打的电话就下午见面，对方说下午我们开会，那就明天上午，明天上午不行就是明天下午，一定是这样非常紧急的感觉。给大家产生的就是急促的压力感，这种感觉马上不一样了。约的是第二天上午见面了，下午就给客户打电话了，说你们请的什么律师，说话是非常专业的，就事论事，让对方感觉有压力。

见面之后，因为对方也认为“应该还”，那就谈还款计划。不是说你说“一定还”就行，你得有个还款计划，是一个月还清，还是半年还清，还是一年还清，你得有个时间表。OK,这样问题就解决了。

追账还有一个技巧，就是让对方感觉你是有进展性的做一些事情。比如说我拜访你，可能是约好的，也可能是出其不意的。比如说债务人有两个办公室，有一个我知道，有一个我不知道的，突然有一天我就会出现在债务人认为我不知道的办公室。他感觉我做事情有一步步的进展，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会产生心理的压力，实际上收账就是要给对方施加心理的压力。债务人想的事情就是我怎么样让你感觉我不能还钱，我不应该还钱，他施加的就是这个影响。那么追账人员给他施加的压力就是你应该还，你说的所有的话都是让对方感觉应该还钱，做每一件事情都是脚踏实地地去做，让对方感觉到不还不行。比如说资产，我现在知道你和谁谈合资，我知道你有哪些资产，这样点一点就够了。不是讨债公司那种吓唬人的做法，而是通过非常细致的商务谈判、沟通、法律和调查去做的。而这种压力，有的时候不能说得太明显，要做到点到为止，恰到好处。

◆案例：一封简单催账函，免去差旅的舟车劳顿

刘宏程他们追一个香港公司，钱数很少，一万块钱左右，还在外地。客户怎么想呢？就这点钱，你不至于出差到我这来，我就是找各种理由拖着你，你也没有办法。这是一个很小的客户，按理这种小的案子他们不愿意接，但是也不见得，看这种账期不长、可能性很大的，就接了。他们是收佣金的，如果出差的话可能连差旅费用都不够，但他们可能就是一个电话、一封信，问题就解决了。这就是见学问、见功夫的地方了。

他们首先分析被追账公司的背景。这是一个香港的公司，有国际化的背景，知道常规的操作方法。刘宏程公司的催账函写得非常简单，就是几句话，就解决问题了。我们是某某公司，接受了某公司的委托，追哪一笔账款。你要速付这个款项。如果你不能及时还款的话，你会遭受非常重的损失，但没有告诉你损失是什么。因为对方看了这个以后，知道在国外这种公司意味着什么，知道在国外如果不还钱的话，后面还有各种各样的方法。这个是他们做的最快的一个业务，对方很快打电话过来了，说给你们汇过去还是怎么样。因为他不是没有钱，他想赖，而他感觉到这种实际的压力的时候，他就会马上还钱。这个就是不一样的地方。

所以，追账有两个基本的原则：第一个就是通过调查寻找对方的弱点进行进攻。第二个原则，你是追账，而不是违法，不能为了一笔账款去玩命，那样于人、于社会都不好。有人说，我们的客户，不一定是难为我，这个客户是真没钱，怎么办呢？如果通过调查和了解，确实他已经是破产边缘了，或者不干了，真是没有钱了。怎么处理，怎么追？放弃。咱们财务科目里面有一个坏账，坏账就是给这个预备的，追账并不是死缠烂打把所有的都收回来，不是这个概念。但是真正属于客户没钱的情况多不多？并不多。当然，有一种情况，就是对方真的就是无赖，只有用违法的手段才能解决。那你想成功，你自己掂量，你想不想把账追回来。你想成功，对于这样的人打官司没有用，只有一种办法，人都怕死，他有他怕的。但是，这就不是追账技巧的问题，而是需要你自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考虑一下你自己的风险和是不是应该采用这个办法。基本的原则就是通过调查寻找对方的弱点，而且不能违法。追账的技巧对于95%以上的客户都是起作用的，只有极个别的客户是不起作用的，就是只有用违法的办法去追的话才可以。

◆案例：不怕你玩失踪，只要有线索就能把账款追回来

几年以前，刘宏程他们做过一个案子，就是追私营的不良的小企业。对这种情况，寻找资产是重要的，采取威慑方法是重要的，还要律师协助。这些企业有一个特点，它们是最不稳定的一个群体，今天可以在这里办公，明天可以在那里办公，可以打一枪换一个地方。所以，打不打官司并不重要，重要的是你有资产，而且把这个资产找到或者固定下落才可以，比如说诉前的保全。

北京一家公司欠深圳一家公司120万不还，时间不长，三个月。两家公司都是小公司。对于两个小企业来讲，120万可能是一年的利润，关系重大。深圳这个企业老板很着急，几次催收以后，对方老板就找各种理由不给。最后没有办法，深圳这个企业派了几个人到北京某区级法院打官司。因为债权债务关系明确，发出传票，北京这个企业没到庭，在缺席的情况下判了，深圳这家企业胜诉。胜诉了以后就是执行，一执行的时候问题出来了，到那个公司一看，这个公司怎么了？没了，跑了。大家说怎么办呢？现在，北京、上海因为老百姓意见很大，法院执行力度提高很多，就是执行力度比以前好多了，这个是我们进步。但是这种情况下，法院会帮你找资产、执行资产的问题吗？好像不太可能。你就得自己找，深圳这家企业的几个人就在北京花了十几天的时间找这个企业，就找不到。该公司打官司花了一笔钱，又住宿，又差旅成本，本来就是120万的欠款，然后追账的成本又不断的上升，所以这几个人回去了，因为你找不到就执行不了，就是我们通常说的打赢了官司输了钱，另外还要贴进一部分。

他们回去后，不知道国内就有专业代理收账的公司，就找了香港的公司。我们国内还没有这种经营范围，但律师事务所做是可以的。找到香港的公司，香港公司会来到北京吗？不会。追账公司都是一个网络，我们替国内公司追美国公司的话，我们不会去美国，一定是委托美国公司。那么，香港就把这个案子转到刘宏程他们这来了。刘宏程他们一看，这个是属于打赢官司找不到资产，涉案金额挺大，而且时间短，也判了，只是找不到资产，而这恰是他们的长项。他们自然愿意接了。于是，就说，你们能不能给我们提供任何一点线索？如果有一点线索，这个案子问题就不大。最后这个老板提供了一个线索，他说，我们在北京谈合同的时候他去接我，留了一个汽车号，这个有没有用？刘宏程说，有用，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一点线索就可以放大。别说北京了，全国范围内只要有一段线索，正常生活或者经营的一个公司的话，我们都有办法找到的。除非是公安部门立案在逃的我们不行，但是正常的我们是有办法找到的。

他们正式接了案子，就去北京车管所查。通过汽车号牌查到了家庭的住址，然后就打电话。大家注意，专业调查公司通过调查不断地接近目标时，是非常有技巧的。他不会打草惊蛇，说知道你们家在哪了，然后到你们家让你还钱，而是真正找到资产以后才会启动法律的强制执行。刘宏程他们打电话，对方不在家，他爱人在家，于是就说：你不认识我，我是你丈夫的好朋友，你们谈恋爱之前，我们就很熟，打小的朋友，关系那叫铁。后来我去海南了，做的生意也不大，炒点地皮，赚了 5000 万。我通过老朋友的关系，知道你们家的电话，有一个生意要和你爱人合作，正好是和他的生意有关的。他的爱人就没有提防，一看这么有钱一个人我怎么不知道，赶快认识吧。所以就告诉了他的公司在哪，新搬的家。

那如果不告诉怎么办？刘宏程说，我们有另外一个笨点的办法，我跟踪你三天三夜，你家都知道，还不知道你公司在哪？知道这个公司，刘宏程他们就找到一个没有经验的业务员，谈合同，谈价格，谈了半个小时，其实就是为了最后一个事情，什么事情？要求提货，问出对方仓库在哪。仓库在北京的西郊，在一个部队后勤部门。刘宏程马上派一个经验非常丰富的调研人员去了解他的仓库，主要看对方有多少资产。调查人员是很有经验的，当然不会闯进去，主要是了解情况。于是调查人员就跟一个站岗的小战士聊天，小战士就告诉他说有一个公司租我们几号仓库，有什么东西，全说了。这个时候，知道老板是谁，也打赢官司了，知道公司在哪，知道他的资产，就可以去法院申请强制执行了。然后法院就强制执行，这个时候通知这个老板。老板来了，他说我现在没有这么多钱，因为这个货物价值已经购这个钱数了，说能不能缓一缓，说先付 80 万，然后三个月之后再付 40 多万，再加上手续费，这个时候完全没有问题了。这个案例，调查的方法都是用最简单的，最后通过国家法律的手段去解决这个问题，非常成功。

这部分技巧是针对不良账款的，而常规催账技巧更多。不良账款实际上少，因为特别不好的账款每个企业不是很多的，更多的是客户逾期，不是想欠账，就是想拖拖。这样的情况，催账办法就是用打电话、发信函这种沟通方式解决，而这种沟通的技巧非常重要。比如说打电话，咱们就说打电话的时间，一般来讲什么时间打电话最好？有人说早上打电话最好，有人说下午打最好，有人说星期一、星期二，有人说半夜凌晨两点打。到底什么时候打电话最好？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刘宏程提出这样一个原则：在催账的早期，打电话的时间是于人方便；在催账的时间比较长的时候，就是超过半年了，是于人不便。广州做生意有一个习惯，早上不催账，说早上催账很晦气。他有这样一个习惯，那么在早期的时候你不要早上催账，这个不好，人家会说你这个人很不懂事，很不懂做生意的规矩，一开门你就来催账，早期的时候不要早上跟广东人催账。这个不好。但是过了半年、一年了，你老兄还不给钱，你不是怕早上晦气吗，我就早上去。又比如说，有一次，刘宏程的公司向政府部门的官员追款，整个过程他们是很客气的。对方是一个局级干部，很要面子的。他们电话打过去，对方说“我有事”，就挂了。追账员想，你不跟我说话就挂了，这不行，过十分钟又打过去，他又挂了，又过十分钟又打过去了，他还是很忙，又挂了，也不说什么，好像很为难。第五个电话的时候，这个局长急了，非常生气地说，我正在开会，你怎么催账电话左一个右一个打给我。催账人员态度很温和，我又不知道你在开会，你又没跟我说你在开会。第二天，这个官员就跟下属说，这个问题怎么处理的，赶快把这个事情处理掉，我开会的时候，电话一个个打过来，这个怎么行。所以，就是这样的小技巧，把这个应收账款解决了。

◆案例：电话时间的非规律性，制造精神崩溃的效果

德隆系是一个很大的体系，有几家上市公司，股价一度炒得很高，但是后来垮掉了。

一个信贷人员贷款 5000 万给一个企业，这个企业的 5000 万就借给德隆系的企业了。结果德隆系这个大厦没有了，这个钱汇到德隆这里面就没戏了，他亏了，没有办法了。信贷员知道，他是有责任的，他得把这 5000 万追回来。德隆是不行了，你这个企业是没有问题的，还有几个亿的资产。这个信贷员有一个催账方式特别有意思，他不跟你说你给我 5000 万，他不直接催账。德隆出事以后，他搜集了大量的德隆的情况，然后他就告诉这个企业德隆有什么事情。开始比较正常，就是打电话给你资料什么的。后来他自己压力太大了，因为 5000 万出去，没回钱，他是有责任的。他就继续搜集德隆的资料，但是打电话的时间是非规律性的，可能突然半夜给你打一个电话告诉你德隆怎么样怎么样，然后就把这个电话挂了。

这个企业看他可能是精神要崩溃了，就给他了 4000 万。所以说，打电话的时机的把握是非常有效的。

单是打电话这一个点，对于时间的把握，就有这么多的学问。至于语气的把握，谈话方式的把握，就更有学问了。

◆案例：对症下药，有时沉默也是必要的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你说追账应该能说，但有的时候沉默反而更好，这就要认真分析债务人的具体情况。

有一个追账员非常老道，他实际上是非常能说的人，可以从各个角度说服债务人。但是，有一个业务，他了解这个债务人，实际上这个债务人的信用是比较不错的，但是有可能是服务方面和沟通方面出问题了，就是债务人和债权人有意见，债务人老说这个产品和服务方面有问题，就是一大堆牢骚。了解了以后，这个追账员就去谈了，但只说了我是哪个公司委托我们来的，我们要收应收账款，说了几句话就不说了。

然后，这个债务人就一直在说，他就讲债权人怎么怎么不好，做生意怎么怎么样，就开始抱怨。这个追账员就让他抱怨，时不时的点点头，用很温和的眼光看着他。债务人发牢骚发了一个小时，没什么说的了，意思是你追账来了，该你说了，你肯定得说追我账。追账员还是很温和地看着他，意思是你接着说，我们不说话。

停了 5 分钟，这个债务人是一个急性子人，属于愿意沟通的人，没有办法，他说，你也不说话，我也说完了，这个钱也不多，是给你支票还是怎么样？没说什么话，这个钱就拿回来了。所以，追账方法是千奇百怪的，针对不同的债务人，要用不同的方法。

四、风险的监控与把握

第一个方面是催账，再往前进一步是监控，对于你风险的监控，对于你风险的把握，监控什么？两方面的东西要监控，一个是应收账款，账龄、时间要监控。再一个就是你对于额度的控制。刘宏程提出了两个小方法，是非常重要的，也是非常有效的。

（一）额度的监控

作为企业经营者，你经常会遇到这样的问题，你布货放账，约定是 10 万，客户也不是赖账的人，今天你给他发 10 万的货，一个月结账。给不给结？结了，但是不是 10 万？结了 8 万。第二个月发了 15 万的货，他给你结了 10 万，下个月发了 20 万的货，就给你 15 万的账。这样的话，应收账款越积累越多，而业务员就觉得他也不是骗子，这个客户也不能丢。但是当应收账款达到一定程度的时候，你是用这个方法把这个客户维护住还是把这个客户丢掉？你的风险是大了还是小了？首先风险是变大了，大家都知道，但是又不想丢掉这个客户。实际上做生意有几个基本原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，不要试图到市场上去做所有的生意。如果你做所有的生意，那么你一定是错的，因为市场上一定有好有坏的，一定有好公司有坏公司，一定有好客户有坏客户，如果你所有的客户都做你一定是错的，只能选择优良的公司做。

第二，不要让人家欠你的钱太多，或者说不要让欠款达到一个规模，否则你不仅没有把这个客户维护住，反而把这个客户丢掉了，而且你赔很多钱。为什么呢？因为信用管理也是心理学和行为学，比如说一个人欠你 200 万，心理也觉得理亏，但是谁也不嫌钱多，说这个钱放在他兜里这么长时间，虽然是你的钱，但是给你了他也有割肉的感觉，就躲着你，不跟你做了。因为继续给你做总得还，他又不想还，所以不仅没有把这个客户维护住，反而让这个客户走了，而且应收账款也没有了。就是说，不要让别人欠你的钱太多了，多到什么程度？多到他认为“值了”的程度。什么是值了？就是他跑了。说 10 万块钱，我不至于因为这个让业内人说我是不守信用的。但是，到 2000 万的时候就值了。

◆从爷爷到孙子——应收账款太多造成恶果

日立电梯有一个信用经理，是做工程机械的，单台的价格很高，都是三四百万一台。他们是代理机制，有家代理商做得非常好。但是问题出来了，这个代理公司是私营企业，注册资金是 200 万，但是应收账款太多了，多少钱？一个亿。

代理商欠他们一个亿，他现在拿代理商怎么办？这个时候没有办法了，你是怒也怒不起来。代理商是很精明的，开始是求你日立电机做点生意，现在他不求你了。你突然之间发现地位发生变化，自己从爷爷变成了孙子，你不给他发货，他就不做了。虽然客户也欠他钱，虽然说他手里面没有 1 个亿，但是几千万是有了，几千万是值了。

还有一个是做啤酒的，一个代理商做啤酒欠了 1000 多万，你说他卖多少品酒能赚 1000 万？但要是正常破产的话，这 1000 万的原始积累马上就出来了。在很大的利益的面前，有的人会发生很大的变化，而且这个是想不到的变化。一个非常守信用的人，非常好的人，等你有 5000 万给他，他又不犯法的情况下，比如说我破产了，把资产转移了，他就一定会做，就是值了。所以，我们一定要把这个额度控制在一定的范围，这个就是信用控制的一个非常核心的方法。有很多的计算方法，但是不用计算，就是你观察这个老板多大额度下他不至于怎么样，这个就是你可以给他的额度。再加上一个期限，超过这个额度、超过这个时间，你就要停止发货了，就不能再发货了。这个是我们控制信用管理的核心的方法，就是守信的管理、额度的管理。

那么，如何控制呢？这里面有一些流程。第一个流程就是守信流程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客户提出申请填写一个表，然后到销售部门进行初选，通过审核进行深入的资讯调查，客户提供资料委托第三方做资讯调查，然后由信用部进行评估，这个评估过程就是守信过程、计算额度的过程。通过这个审核我们分配一个账号，然后财务部确定之后回到数据库里面，然后确认关系，我给你额度多大、时间多长，签订一个关于一年分销的协议，这就是定性的一个额度计算。

那么超过额度怎么办？超过额度就要停止发货了，而且 90%的企业都会停止发货。信用管理完善的公司或者企业，基本上守信流程和订单处理和发货审核都是有的。客户发出订单，你马上进入订单审核，审核什么？看看是不是新客户，新客户一定是没有额度的。马上就进行额度审核，如果是老客户，看他是不是有额度、额度是不是超了、期限是不是超了。什么是超了？记住，应收账款余额超过我给他的额度就是超额度。同时我给你的期限信用期是 30 天，任何一个订单都不能有超过 30 天的，有一个单子超过 30 天了，即使额度没有超也不行，就没有通过，没有通过就跳出来了，就停止发货，在 ERP 系统里面就是锁单了，你业务人员是没有权利发货的。你有特殊情况了，你可以跳出来到信用部特殊审核，在外企里面叫释放，或者是强制放行的审批。当然批准率是很低的，只有是一些大客户在超额或者超限的情况下才可以发货，一般情况都是不能发货的。

有人说，你不给发货了，客户就不和你继续做生意了。这个不是理论和方法错了，而是你要用技巧解决的问题，就是沟通技巧。如何让客户既跟你订货又能回款？这个就是沟通来做的，你可以说公司有一套规定，咱们合作得很好，你也给我点面子，就是用沟通去做，尽量使得客户按照我们的流程做，不使得这个余额越增越大。当然，用这个方法会流失一些客户，这个流失的就是该流失的，就是说你不可能做全部的客户。我已经给你额度了，你正常运转是可以解决的，如果你不认同的话，我们就不能合作了。当然，额度如何计算？这个权限是谁的？合同怎么签？如何调整？怎么调整？什么时间调整？这是一系列的问题。

（二）应收账款的监控

监控的第二个方面就是监控应收账款。就是说，从发货开始，你就要知道你应收账款是处于什么样的状态：谁欠了？欠了多长时间？相关的各个时间段应该做的事情是不是做了？这个就是赊销期内的控制。

还有总量控制方法、账龄的管理方法。基于账龄的，我们有一个 RPM 的监控方法，就是提醒付款。理论是这样的，我们把客户付款习惯分四类：第一类就是应该付款的就付款；第二类就是被提醒的情况下付

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

款；第三类是使用各种技巧的时候才付款；第四类就是债务人失踪或者无力偿还的。基本上各种企业是按这四种付款习惯，从上到下排列。那么 RPM 发就是针对第二种情况，既然你在提醒的情况下可以付款，我们就提醒你。那么我们信用控制的基本思路是什么？能用简单方法绝对不用复杂的方法，能用成本低的方法绝对不用成本高的方法。比如说，打电话能解决的问题，一定不用面访；面访能解决的问题，一定不用打官司；能在前面解决的，一定不去追账。而且，正常做生意的人还是多，真正有意赖账的人，需要你有各种技巧解决的客户还是少的。这是这个方法的基本思路。

那么如何提醒呢？第一，发货的确认。你在估计客户收到这个货物的时候，及时发出发货确认书。这个确认有两个东西的确认，一是签收单，说明你收到这个货了。在债权文件的完备性里，签收单是一个重要的证据。二是验收单，说明你对这个货物质量验收了。所以，在合同里要约定验收单，尤其明确期限，15 天内不给我验收单的话，就视同验收。这个就是证据链齐备，或者债权文件有完备性。合同管理的完备性就体现在整个信用管理的各个环节。第二，货款到期提醒。你觉得这个货款到期了，你就要实现对账，或者是对一些大企业提前走付款流程。如果到付款期限的时候再走付款流程，一定会拖十天二十天的，实际上就是正常业务中保持联系。第三，到期付款通知书。第四，逾期的通知。

不同的业务，提醒的时间、提醒的方式、具体的内容可以不一样。比如说发货通知，这种函件最好是做标准的函件，甚至是计算机自动打出来的，到一定时间，金额、名称，这些东西是自动上来的，然后你签一个字就可以了。像富士、施乐就是这样做的，这些公司有一个自动函件提示，你每天看电脑，每天都有自动的函件，这就做得非常规范化。

这个工作复杂吗？一点都不复杂。但是，你企业用了吗？有这样一套东西吗？没有。没有就得做，这个就是执行力的问题。企业里面不在乎方法，而是在于有一个大家认同的方法去执行。如果你是付款的人，你付款的习惯是什么？研究发现，客户有钱的时候，总是把钱最先付给管理规范的公司、管理严格的公司。我们现在不需要你和 GE 一样水平，不需要和西门子一样的水平，你需要做到什么程度呢？就比你债权人好一点，你就可以最先得到付款；比你的竞争对手稍微好一点，你就可以占据一定的相对优势。这个就是基本的思路。80%的货款回收，都是用这个方式就可以了。

总结整个全过程信用管理的要点时，刘宏程认为，签约前风险的控制应侧重于客户选择，签约风险的控制应侧重于科学决策，履约风险的控制应侧重于加强监控力度。那么，具体要做的几件事情是什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，不管建立不建立部门，都要有负责信用管理的专职。营业额少一点的企业，建立部门可能难一点。你还没有达到一个亿的销售规模，你成立一个部门，有点天方夜谭。但是，至少要有一个思想，考虑一个专职人员做这个事情。然后要有考核，就是财务部门、业务部门要有关于付款的考核。

第二，是否对客户有分类管理？如果没有分，那就分分类，至少好中差要有。

第三，你要有一个额度。你现在不知道额度怎么计算，你总能估计一下，按照额度的控制发货，这个很容易实现。

第四，你对应收账款要有监控。你要知道哪个客户欠你多少钱，即使你没有 ERP，也每个月可以做一次监控。

第五，把你的人的追账技巧提高提高，把目前的账款回笼回笼。实在感觉难，就找专业的信用管理公司。实在觉得业务员需要提高水平，而你又培训不了，就让他们来做。一定会有效的。

智慧语录

- 记住：“天上不会凭空掉馅饼”，“更没有免费的午餐”。
- 戒贪、戒方便、戒便宜。
- 提高观察和判断能力，增强防范意识，多问一个“为什么”。
- 进行广泛的资信调查，骗子总有露破绽的地方。
- 学习法律知识，慎重签订合同。
- 我们追账有个道理，只要你压力足够，他就有出钱的方法，就有出钱的路子，海绵总能挤出水来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面子、日子、底子，一个都不能少

——利润质量及平衡分析

相关链接：

张新民

★对外经济贸易大学国际工商管理学院院长、教授；

★曾担任清华、北大、复旦、浙大等七所大学EMBA教授；

★企业财务状况质量分析理论的创始者；

★国内高等院校教授中唯一的资深英国特许公认会计师；

★著有《企业财务报表分析案例点评》、《解读财务报表案例分析方法》、《企业财务报表教程与案例》等。

一、大话三张报表：面子、日子和底子

在管理实践中，企业家们可能已经看过大量的报表，有的可能接受过正规的财务分析训练，有的人可能自己在管理过程里面逐渐有所感悟，那么到底应该怎样去看待企业的三张报表，怎样通过报表来透视企业的管理状况呢？张新民认为，对此，实际上有很多的问题可以探讨，而最核心的一些东西，就是利润质量及其相应的平衡分析问题。

三张报表，到底应该怎么看？从一般的列式顺序来看，基本的顺序似乎是资产负债表、利润表、现金流量表。然而，张新民通过大量的对企业财务报表分析的实践，得出这么一种看法，他觉得在分析过程里面，采取另外一种思路，另外一种顺序，可能更好一些。那么怎么看这个东西呢？张新民分别各用两个字来概括三张报表，在我们的分析过程里面也是遵循这样一个思路，把它作为另外一种调整。

●利润表——“面子”

张新民说，利润表代表了企业财务形象脸面，或者我们用通俗的两个字来概括，利润表是企业的“面子”的问题，就是企业财务形象的面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子的问题。他认为，利润表回答企业的利润是如何产生的，有多少利润，以及如何分配的问题。在企业财务报表分析的过程里面，首先应该看利润表，因为任何企业的这种财务造假，或者财务失真，都会在利润表里面留下蛛丝马迹，为我们的分析提供一定的线索。因此，可以说利润表是企业财务状况的面子或者脸面。

●现金流量表——“日子”

现金流量表是我们在报表分析里面看完利润表就应该关注的另外一张报表。张新民也用两个字来概括，它是企业财务形象、财务状况方面的“日子”的问题。也就是说，在一定时期里面，你的这个钱是怎么来的，怎么花的，最后结存多少，现金流量表回答这些问题。

●资产负债表——“底子”

企业的利润的盈利过程，赚钱的过程：第一利润表谈盈利，第二现金流量表谈赚钱，第三沉淀到企业的资产负债表里面去，也就是说，企业的盈利过程，企业的现金支付过程，最后的结果必然表现为企业资产的增加。因此，资产负债表是企业实力的表现，代表了企业财务状况的另外一个方面，就是张新民强调的“底子”的问题。

张新民觉得，这样的一个思路可能会好一些，会恰当一些：先看面子，然后看日子，最后看底子。而对于很多企业来说，面子的问题最为重要，也就是利润的表现。

二、利润表的基本结构

张新民分析了我国某一著名的家电类企业上市公司 1999 年的报表。他提醒我们注意，在上市公司报表中，一般来讲都是利润表和利润分配表连在一起的。利润表到净利润为止，是利润表的形成过程，反映了企业一定时期利润的形成过程。当然，一般来讲它是采取比较的方式，比如说去年和今年，1998 年度和 1999 年度，以这样比较式的利润表来列示给大家的，而利润表可以先编，每天编一个利润表，每周可以编一个利润表，每个月可以编一个利润表。我们现在上市公司披露利润表是按季度，按半年，按年度，所以一年他要披露四次利润表，所以利润表的编制可以是经常性的。但是，在利润分配的问题上，不可能天天分，也就是说，企业有利润以后不一定马上分，可能积累到一定程度以后分，可能半年分一次，也可能一年分一次。我们现在一般的利润分配是以年度为基础来进行的，可能年度中期有一些中期利润的分配。所以，在披露的过程里，经常是利润表单独披露，在日常管理过程里面利润分配表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一年只是一次到两次这样的披露，但是上市公司尤其是年报过程里面，它就把利润表和利润分配表连在一起了。

（一）利润的形成过程

张新民让我们注意该家电企业利润表的大概的结构，注意到利润表的构成是由若干个利润概念产生的。

●主营业务利润

第一个是主营业务利润，是由主营业务收入减掉主营业务成本产生的。在管理实践里，我们经常强调毛利的概念，其实就是我们中国报表的主营业务利润概念，也就是说，我们中国利润表的主营业务利润就是毛利的概念。主营业务收入就是你在一定时期销售商品从事主要经营活动的营业额，主营业务成本是取得这些营业额所发生的基本代价。我们强调基本代价，那么在制造业里面主营业务成本是什么呢？就是企业的生产成本或制造成本。在商品流通企业里面，就是购买者、企业购买的这种商品的进价。所以，在任何一个企业里面，如果没有主营业务利润，或者没有毛利，这个企业就很难带来基本的利润，因为第一部分主营业务活动已经不行了，而其他利润就是企业主营业务以外的其他销售活动利润，这个一般不会成为企业的主流的利润过程。

●营业利润

在扣减了营业费用、管理费用、财务费用以后，得到的是营业利润。主营业务成本有时候也叫营业成本，代表了企业一定时期产生营业收入所发生的基本营业消耗。在企业日常管理过程中，我们可能在企业的营销过程里面会发生各种费用，比如说你打广告，比如说你在业务部门开展销售活动里面要发生各种费用，这些业务所发生的费用我们都把它叫做营业费用。我们管理部门如人力资源部、财务部、企业的总经理、办公室等等，都要发生各种费用，我们这部分费用叫管理费用。还有一个就是财务费用，财务费用并不是财务部门的费用，财务费用是企业融资、理财过程里面所发生的各种费用，它的主要构成是贷款的利息。当然，在我们国内的报表里面，它减掉了一些存款的利息收入。营业利润是企业在一定时期自己开展的产品的生产销售活动、劳务提供活动、广告活动等等所带来的各种收入，扣减以上三项费用之后所剩余的部分。

●利润总额

在利润的过程里面，在企业的利润表里还有一个利润总额概念。主营利润是毛利，营业利润是企业经营活动所带来的基本利润，而利润总额，有的时候我们也叫税前利润。利润总额的主体是两个，一个是营业利润，一个是投资收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于说补贴收入，有的时候从性质来讲，它应该或者是主营业务成本的减少，或者是主营业务收入的增加，有的时候是退税，有的时候是有些政策性的政府补贴，那么这个应该属于营业活动的范畴。营业外收入，是企业上述所有主要经营活动、投资活动等以外的收入。比如，企业无法付出那些应付款项，这钱付不出去了，没人要了，这种情况是出现的，我们叫营业外收入。营业外支出，比如，有的时候我们企业遭到一些罚款，这些应该属于企业的营业外支出。所以，营业外收入和营业外支出也不应该成为企业利润形成的主体。

●净利润

张新民强调，其他业务利润、补贴收入、营业外收入、营业外支出，一般来讲不应该成为企业利润总额的主体。那么，利润总额减掉所得税，就是净利润。企业一定时期的经营成果，指的是净利润。在实际管理过程里面，经常听到一些企业家说“今年的纯利是多少”，其实纯利概念在我们会计里面是没有的。但是，一般来讲，我们谈的纯利润的概念，指的就是净利润的概念，对应起来是可以的。

以上是利润表的第一部分内容，就是利润的形成过程。

（二）利润的分配

净利润以下，是利润分配表的内容。利润分配表实际上是非常明显的两大方面：一部分是企业留用，是企业按照法律规定提取一些留用的盈余公积；另外一部分是向股东分红，有的是发放股票鼓励，有的是发放现金鼓励，就是分钱给股东，例如应付普通股股利就是向企业的股东支付现金。

有个企业家对张新民说，在企业的利润表编制过程中，我们基本上是自下而上编制的。所谓自下而上编制，就是看我们分红今年应该向股东分多少，应该要求多少利润，我们再考虑我们的利润应该怎么样去产生，这叫自下而上。再就是以利润分配为基础往上走，就是在利润和利润分配表连在一起的时候，我们这么分析，在利润表分配过程里面，我们可以净利润为基础，往上走，这叫自下而上的分析。

◆案例：某上市家电公司利润表分析

——美丽的面子、难过的日子和瘠薄的底子

按照上述思路，张新民对上述家电企业 1999 年报表进行分析。他解释说，用 1999 年度的报表而不用 2000 年以来的报表，是因为这样不会对该企业现在的领导人造成压力，同时，在报表的结构和报表的基本框架下，使用的分析思路和方法是相同的，对分析本身不会造成什么影响。

对企业的利润分配情况，1998 年是向股东支付现金鼓励 2.83 亿，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999 年向股东分红 2.12 亿，比 1998 年少了，但仍然是有力度的。张新民强调，企业有这样一种向股东支付现金鼓励的分配安排，必须具备两个条件：第一个条件是要有可供分配的利润，而这个利润的支撑的主体应该是本年的净利润，也就是说企业必须有利润，有可供分配的利润，而这种可供分配的利润，它的一个主要的基础不应该是以前没有分的利润，而应该是当年获得的净利润：第二必须有钱，必须有现金支付能力。

那么，这就对我们形成一种启示，我们发现有的企业，有利润不分红，那你就要考虑，这个有利润不分红的基础是什么？是想谋求更大的发展呢，还是根本就没钱？如果是有利润，没有钱，那么这个企业的利润就非常虚。化妆化得挺好，健康状况不好，这就是一种状况，这就是面子和日子的关系问题。所以，我们要特别注意，有些企业有利润不分红，你要看什么原因，因为情况很复杂。比如有另外一种情况，就是有的企业有钱，没利润，这有钱没有利润是怎么回事？大量的预收款，大量的股东的钱在这儿还没有用，但是利润没有，他也分不了红。所以，两个条件必须同时具备。

这样一看，非常好，1998 年向股东分红是 2.8 亿，1999 年是 2.1 亿，虽然减少，但应该说仍然是有力度的。那么，支撑企业利润分配的基础是什么？净利润，我们一看净利润相当不错，1998 年是 5.9 亿，1999 年是 6.43 亿，而拿出 1999 年的 6.43 亿的大概不到三分之一向股东分红，这是一个相当稳健、相当恰当的向股东分红的模式。拿出净利润的三分之一向股东分红，既对股东有一个恰当的回报，又不会对企业发展构成威胁，非常好。

再分析支持企业利润或者支持企业业绩的主要支柱，也就是营业利润和投资收益，张新民发现，有括号，表明是亏损，括号就是负的。这样一看，他发现问题了，1998 年的营业利润是 4.68 亿，1999 年的营业利润是负的 3800 万。在营业利润出现大幅度下降的条件下，投资收益充当了中流砥柱，由 1998 年的 1.4 亿跳跃到 1999 年的 5.42 亿。张新民说，这事有点奇迹的感觉了，为什么呢？这给人一种"养兵千日，用兵一时"的感觉：营业利润行的时候，投资收益在这儿等着，营业利润不行的时候，马上投资收益冲上去了，填补了企业利润下降的趋势。显然利润这样增长还不够，还要怎么样呢？还要由补贴收入来解决一下，这个时候补贴收入由 1998 年的 1.2 亿增加到 1999 年的 1.37 亿。张新民说，在企业的分析里面，我们不应该指望这个补贴收入成为企业利润的一个主体，否则，我们就好像是一个残疾型事业，那就不是企业了。比如东南亚发生海啸，它可能有一些补贴收入或者捐赠收入，这是可以的，但是这个东西不能成为持续发展的一个基础。所以，我们特别要警惕，要注意补

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贴收入在企业业绩构成里面所起的作用，以及它的可持续发展状况是怎么样的。

在企业营业利润下降的情况下，企业的投资收益有巨大提高，补贴收入也有了相当不错的增长。我们看企业的费用是怎么走的。营业费用由 1998 年的 3.95 亿降到 1999 年的 3.79 亿，管理费用由 1998 年的 2.19 亿降到 1999 年的 1.55 亿，营业费用和管理费用出现了全面的下降。财务费用由 1998 年的 4400 万下降到 1999 年的 2300 万，由于财务费用的下降可能与贷款的利率、贷款的规模有关系，所以这个还不足以说明太多的问题。

但是，营业费用和管理费用的全面下降，大家都是有管理经验的，有没有可能这样下降，有可能。但是是不是有别的原因呢？我们注意看一看，以这样的一种情况为基础，企业的费用全面下降对企业的利润贡献了多少：即使忽略财务费用这一块，营业费用 3.95 亿下降到 3.79 亿，这就是 1000 多万，而管理费用大概是 6000 多万，这样加在一起就有 7000 万左右的营业利润的贡献。如果今年的营业费用和管理费用和去年持平的话，今年的营业利润可就亏损到一亿多了。张新民提醒我们注意这个问题。

那么，是什么原因导致企业今年出现如此大的营业利润下降呢？主营业务收入和 1998 年相比没有太大的下降，是 34 亿下降到 1999 年的 33 亿，主营业务成本由 1998 年的 23 亿上升到 1999 年的 28 亿，所以主营业务利润下降。这个企业的产品出现了价格跳水的问题，或者毛利率大幅度下降的问题。什么是毛利率？在我们中国现在的报表里面，主营业务利润除以主营业务收入就基本相当于毛利率。主营业务利润除以主营业务收入，主营业务利润去年是 10.99 除以 1998 年的 34，1999 年是 4.86 除以 1999 年的 33，显然毛利率大幅度下降。

以上面的分析为基础，写一个该企业 1999 年度利润表的一个分析。我们可以形成这样的分析：1999 年本公司面临着激烈的市场竞争，产品的价格大幅度下降，毛利率大幅度下降，在这种空前的压力情况下，公司上下团结一致，例行节约，成本得到了有效的控制，同时我们加强对外投资管理，投资成效显著。当然，政府补贴对我们也产生了很重要的贡献。在公司上下内外的一致努力下，净利润实现了稳定的增长。在利润增长的情况下，我们不忘向股东进行真心的回报，拿出净利润三分之一来回报给我们的股东。

这样一写，这个利润表的分析就是一个非常漂亮的一个分析。如果当年炒股的老头老太太、那些股民们如果看到这个分析报表的话，要感动的流眼泪了。实际上是这样的情况吗？张新民说，这个企业如果是以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的发展势头往前走的话，1998 年 5.9 亿，1999 年 6.43 亿，2000 年应该是多少？但是，企业的发展它会波动，有的时候预测也不一定准，1998 年 5.9 亿，1999 年 6.43 亿，到 2000 年也许 7 亿，也许 5 亿，也许 4 亿。张新民说，实际上，这个企业 2000 年的净利润是负的 8.3 亿，2001 它的净利润是负的 11.5 亿，2000、2001 连续两年亏损 23 亿。

那么，亏损的这 23 亿是那两年的事吗？肯定不是。一定是在 1999 年这个利润里面有相当大的水分，这个水分实际上已经告诉大家，营业费用和管理费用的全面下降，在很多情况下，如果企业的规模、营销模式、企业的发展势头还想继续维持的话，这种情况是很难出现的。广告不要打了，管理费用不要发生了，节约费用，那除非是你不想干了，一个还想在市场竞争里面有一定感觉的企业，还想发展的企业，它的费用绝对难以下降。这是费用全面下降的一个问题，张新民强调大家要注意这个问题。

第二个问题，就是营业利润与投资收益出现了一种反向互补性变化，什么意思呢？营业利润不行了，投资收益上来了，而且这个力度是以实现目标利润的力度来增长。那我们要问了，你这个投资是干什么呢？投资收益是怎样产生的呢？张新民告诉大家，在相当多的情况下，在以股权投资为主的情况下，你的投资收益就是被投资者的营业利润，现在问题就来了：你的投资方向是什么？如果你的投资方向跟你的主营业务没有必然联系，你主营业务是卖啤酒，投资那个主营业务是走私，这有可能，说啤酒不行了，走私填上来了，但是风险太大了，没准哪天就进去了。如果你投资方是搞啤酒的，被投资者也是搞啤酒的，我们就要问了：你母公司都不行，你那个子公司怎么就行呢？这是需要追问的。所以，这种反向互补性变化一定隐藏着相当多的问题。有没有？这是营业利润与投资收益的反向互补性变化问题，它和前面的费用全面下降问题，共同给我们提供了线索。这是我们要看到的问题。

张新民认为，该公司的报表主体，比较实实在在的东西应该是前三项，确确实实市场竞争加剧，毛利率下降，就是同样产品卖不上钱了。现在的问题就来了，你算比率，你看报表，也只是提出一些问题来，能不能得到一些进一步的判断？因此，有必要研究一下如何看待企业利润的质量。

三、利润表结构内的利润质量分析

怎样表达企业的利润质量？张新民认为，可以从三个方面来看：第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个方面，就是营业利润实现过程的质量。利润表有主营业务利润、营业利润、利润总额、净利润，相当多的企业是以产品经营为基础的，这样的企业，它的营业利润应该形成企业的利润主体，所以我们重点核心关注的应该是企业的营业利润实现过程的质量。第二个就是利润结构的质量。第三个就是利润结果的质量。利润结果应该对应企业的各项资产，所以实际上对于利润质量的分析也包括资产质量分析。

（一）营业利润实现过程的质量——收入质量和费用的质量

张新民说，利润表还可以有另外的一种表达，就是收入减费用等于利润。什么叫做收入呢？在利润表里，实际上就是使利润增加的主要项目。我们说利润表里面的收入代表了好几项，使利润增加的项目，我们都可以认为是收入。比如说，我们上面已经提到了营业收入、营业外收入、投资收益、补贴收入，这些都可以归于收入。所以利润表的基本结构，就是收入减费用等于净利润。那么，收入就可以有三四项。在营业利润里面，我们重点关注的是营业收入。营业收入是产品经营活动所带来的营业额，我们这样来理解就可以了。

●收入的质量

怎么样看待收入的质量呢？最重要的几个方面：

一是产品的结构构成。张新民认为，我们不能仅仅关注企业在一定时期实现了多少营业额，还得关注你实现这个的产品结构，关注你的产品结构构成是不是体现了先进生产力的发展方向，就是你所销售的产品，在未来有没有可持续发展性，在未来有没有竞争优势，这一点要特别注意。你不能光看营业额，还要看未来的走势怎么样，这是我们强调产品的结构过程应该要考虑的问题。用三个字来概括，就是“卖什么”，不能光看它卖多少钱，还要看“卖什么”。

二是你的这个产品是卖给谁，就是客户的地区构成。在营销的过程里面，在企业管理实践的过程里面，我们会发现这样一些问题，不同地区对品牌的偏好程度是不一样的，北方地区和南方地区偏好程度也不一样，那么不同国家对不同企业的偏好也不一样，这样对我们的企业营销策略应该产生影响，这是一个地区偏好的问题。更重要的是，这个企业的收入所辐射的不同地区，它的经济增长潜力、发展后劲是不一样的，有些地区经济发展遇到了困难，有些地区可能长期遇到自然灾害，有些地区可能遇到了战争、政变等不可抗力。那么这个时候，你的地区构成，以及地区构成对你企业未来的这种贡献情况，应该是我们分析里面的很重要的一个方面。所以，我们特别强调卖给谁的问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三是靠什么，就是实现收入的方式靠什么手段。我们很快想到几个手段：

一是靠政府，这在一些发达地区，现在已经不多了，但是我们也可以看到一些垄断的行业，它的垄断地位的形成可能靠政府。靠政府有的是靠垄断地位，有的是靠政府给你发红头文件，帮你一块推销产品、定书、订货等等。张新民认为，政府应该在环境上起作用，而不应该在你充分竞争以后，还会对你的这种产品的具体的营销起作用，这是不恰当的。所以，张新民特别强调政府所起的作用到底是什么作用，是优化环境的作用还是直接帮你推销的作用。

二是靠与关联方交易。张新民说，大家在关注上市公司报表的时候，一定要注意关联方交易的问题。什么叫关联方？关联方是可以不依赖于市场来制造业务的有关各方。什么意思呢？最重要的特征是可以制造业务，那么哪些公司可以是关联方呢？一般来讲，母子公司、兄弟公司都可以形成关联方，当然还可以通过其他的关系形成关联方，我们强调的是它业务的非市场化运作，或者反市场化运作。那么关联方交易是不是一概反对？不一定，但是我们要特别注意市场不需要的非关联方的交易，如果一个企业的大量的交易都是跟关联方发生业务的话，它的业务就有可能偏离市场，也有可能需要我们进一步分析。

三是靠市场化运作。靠市场的打拼来实现自己的营业收入，应该是一种生命力更强的、更经得住考验的一种方式。

四是靠产品的抗变能力。强调产品抗变能力的时候，我们往往说这个抗变能力强的应该考虑多元化的问题，实际也不一定，但是单一产品的企业确确实实抗变能力会弱一些，所以我们特别强调一点就是说有没有一些对它个别影响的情况。比如，我们注意看很有意思的一个情况，金龙鱼的食用油，前几天说它的产品不合格，没过几天各种检测报告说又合格了。张新民说，我们不想去探究合格背后和不合格背后它到底什么差别，关键的问题是，我们可以看到金龙鱼在抗变方面的一种能力。可以认为，它的产品是比较单一的，就是油，油再多元化也是这几种。金龙鱼在那几天的过程里面，做了一个非常大的努力，至少在消除这方面的影响，我们就说它的抗变能力很快的看出来了。当然，老百姓是不是买金龙鱼那是另外一回事，但是现在各个方面都在说上次抽查可能是流通环节的问题，那我们限制就完了。这个抗变一个是产品方面的问题，另外一个是领导人的能力、抗变能力的问题，两方面都有。产品抗变能力强，又比如我们现在可以看到电视里面打的有些保健品的广告，有的保健品就特别单一，你说他的功效到底有多大，也不一定，但是它一直扛了好几年，卖得不错，让人耳熟能详。当然，也经常有人说你这个广

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告没有作用，到底有没有作用，反正现在市场检验是硬道理，这就是能力。这里不谈产品本身的问题，只谈它自己盈利能力的问题。

以上是分析收入的质量要关注的几个方面。

●费用的质量

什么叫费用？收入是使利润增加的因素，费用在利润表里面是利润减少的因素。费用有哪几项呢？不管它叫什么名字，在利润表里面，只要是利润减少都可以叫做费用，比如主营收入营业费用、管理费用肯定是费用，营业外支出肯定是费用，所得税也可以算费用，所以使利润减少的因素就是费用。张新民注意到，使利润增加的因素就三四项，使利润减少的因素却有四五项、五六项，看来盈利还真够难的。所以，费用的质量怎么应该怎么看呢？张新民强调，要关注费用的发生规模与效益的关系问题，就是一定的费用消耗能不能带来更多的业绩、更多的营业额、更多的利润。

张新民对费用进行了分类和考察。他说，该家电企业在年度间那么重大的费用波动尤其是下降，应该引起我们的警惕。企业利润表里面的各项费用，我们可以做另外一种区分。一是基本不能降低的固定部分，比如说折旧费，很难降低，只要你在这个地方买了楼，买了车，只要你在这个地方办公，只要你用这些设备，用这些固定资产，这折旧费它就必须提，这是不可能降的。人头费，说人头费可以降，经营好的话，我就给你高一点，不好的话我就给你低一点，这个理论上没问题，但是我们从心里预期和大家对这个企业的信心来讲，怎么样？最好别降，说去年你给他 10 万，今年给 6 万了，业绩下降了，说你再干两年，明年是 20 万了，他可能等不到明年就走了，所以人头费的问题相当多的时候，尤其是基本部分很难下降。那么另外一些维持企业形象的基本支出，比如说某些维持性广告，也就是打广告不一定为销售某种产品，而只是表明一种存在。这些情况都表明了，利润表的费用相当一部分很难下降。那么零用一类是与企业的发展前景有关的费用，比如说研究和开发，比如说你的促销型广告，比如说你的人力资源方面的有关费用，所以在这些方面的情况，你可以不发生，你可以说控制住，但实际上对未来的发展可能有重要的影响，你现在不做，影响好像还看不出来，但是很快可能业务就会下降。

此外，还有一种费用，就是与人气有关的费用。张新民以他的一次经历来说明这个问题。“非典”发生前的一个下午，大约五点多钟，张新民下班回家，在校园内遇到两个外地来北京出差的老同志。他们问学校有没有招待所，张新民说有，那个留学生楼就是招待所。他们说，我们都去了，不能住，因为我们单位报销不了，单位有标准，只能报招待

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所，不能超过标准，高的报不了。张新民问，你们干什么来了？他们说，在北京开会，组委会给统一安排住，但是不能住，因为不能报销，我们得找能报销的地方，找两个小时了，还没找着呢。那么，是什么东西逼着这两个人花两个多小时来找几十块钱差异的这样一个招待所，就是这个单位非常严格的预算控制，严格的费用开支标准控制，非常严格的级差控制，但是这两个人干什么来了？是代表这个单位来开会来了，可能在代表这个单位开会的过程里面，要说这个单位的好话，要为这个单位争利益。相信到第二天这两个人肯定找到了，不可能找不到，找到了结果怎么样？第二天早晨疲惫不堪地去开会了，在给这个单位争利益的时候，说这个单位好话的时候，他能不做思想斗争吗？他不说坏话就已经够对得起你这个单位了，他给你说好话吗？除非这两个人对这个单位的忠诚度太高。但是，我们做管理的不能这样做，你不能让你的人到外面人不人鬼不鬼。所以我们强调一点，这些东西你会节约一些费用，但是你丧失掉的是什么？是这些人员对企业的忠诚度，甚至于是一些机会，甚至于是一些凝聚力。所以，张新民并不是鼓吹或主张浪费，而是说在一定的情况下，你的费用发生应该考虑到对企业形象的影响，对企业人气的影响。

有一次，有一个企业的财务负责人跟张新民讨论这个问题。他说，老师，我不太同意你这个说法，我们搞财务管理的，不可能今天关注张三高兴不高兴、李四高兴不高兴，我们关注的是什么呢？我们关注的是这个钱是不是该花，这个钱如果是该花的话，那必须花，这个钱不该花的，当然就不能花。就是说，该花的就花，不该花的，一分钱不要花，现在问题来了：在企业的管理实践过程里，我们到底有多少决策是该不该的问题、是唯一正确的问题？有没有？有，罚了500万，你肯定得交，没什么说，这还不用决策；你在哪里办公，你自己总经理、董事长坐什么样的车，这显然是有商量的。那么在这个过程里面，是什么原因导致你做出这样的决策，或者说那样的决策呢？是各种限制因素、制约因素妥协的一种结果，而这个过程里面主要考虑的是人和企业形象的问题。当然，这绝对没有鼓励浪费的意思，只是在一定的情况下，或者说在管理决策过程里面，在可以考虑的条件下，应该更多的考虑怎么样通过我们的费用预算，有效的控制和引导企业的管理行为和企业各种人员的一种行为。

还有一类，就是与业务量成比例变动的费用，你卖得越多，自然花钱越多，应该是这种情况。

所以，如果这样分析的话，在这样一个组织结构、企业的业务结构、企业的业务规模没有太大变化的情况下，企业的费用在年度间出现大幅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度下降，比较困难。

（二）利润结构的质量

●第一结构：利润表自身的结构

继续来看上面的案例，分析一下最重要的几个结构。

第一是毛利率，就是主营业务利润和主营业务收入之间的关系。如果我们发现企业的毛利率长期比较高，或者年度间保持相当不错的比较高的程度，要问是什么原因？是不是就一定好？不一定好。高的原因，一是有可能靠垄断地位形成高，这是没得说的。二是靠企业超强的盈利能力，我就是卖得比你强，我就是这个价格高，比如海尔冰箱比同类的要高一点，它的成本不一定很高，因而它的毛利率应该会高一些。毛利率是一种超强的竞争能力，它的优势在里面。三是行业的周期性波动导致企业毛利率保持得比较高。四是企业的错误的生产决策导致的。张新民发现，在一些制造业公司，到某一年年底的时候，存积了大量的存货，比如说曾经有过的彩电业的大量的存积、手机业的大量存积等等。那么这些大量存积是为什么？笔记本的市场寿命大概是三到六个月，不是自然寿命，是市场卖的寿命，也就卖三到六个月。你的彩电、冰箱、洗衣机这些东西，它可能都有一个不太长的寿命周期。手机更不用讲了。如果你的存货过多的话，你想干什么？张新民认为，在年底存积的存货过多，当年的利润会提高，毛利率会提高。只要企业的生产量大于销售量，存货积压，当年的毛利率就会提高，所以存货积压会导致当年的利润提高。毛利率提高如果伴随着存货积压的话，可能是企业错误的生产决策造成的，也可能是企业直接把毛利率调高一点，也可能是报表的结果。不要看高就好，不是这个概念。那么，毛利率低怎么样呢？低有低的特点，这个企业毛利率下来了，低的可能首先第一个就是市场竞争的问题，那么一定意味着产品的绝对盈利能力在下降。在毛利率下降的同时，如果要它保持一定的盈利规模的话，一定要考虑薄利多销，那么这个时候毛利率降低，可能是被别人带着走，叫做被动的降价。也可能是我主动带着走，我自己先下降，降低价格，然后把大家的市场份额收进来，这是毛利率下降。

第二是营业费用和管理费用。财务费用和贷款有关系，它和营业额没有那么直接的关系，暂且不谈。我们在关注营业费用和管理费用的时候，特别要考虑营业费用和管理费用它的费用额的变化和费用率的变化。费用额是年度间的比较，费用率是直接费用与营业收入的比例。费用额代表了一种绝对额的变化，一般情况下，年度间应该是维持甚至于略有增长。费用率代表了费用的有效性，那我们发现什么问题呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆**案例：某洗衣机上市公司费用额和费用率变化背后的秘密**

有一个非常著名的做洗衣机的上市公司。张新民发现，它的某一年的利润，某一年的管理费用、营业费用，尤其是管理费用出现了大幅度的提高，什么原因呢？他应收账款本来有 9 亿，把应收账款的 6 亿给注成坏账，说我这个债权大概有 9 亿，感觉这个 9 亿里面好像有 6 亿收不回来，收不回来怎么办呢？我要进行减值准备，增量进行减值准备，应该会使当期利润下降，9 亿变成 3 亿。

张新民提出两个问题。第一个问题，如果这个处理是正确的，9 亿债权已经只能回来 3 亿，6 亿回不来，恐怕这个单位的营销网络是一塌糊涂的，恐怕这个单位搞营销的这些人至少不该用了。如果这个处理是不恰当的，为什么？为了一次亏个够，那就违反了基本的会计的职业道德。反正就这么两件事：要么处理不恰当，要么处理是恰当的，那你的营销网络真是有大问题。如果是处理不恰当，那就要问为什么这么做呢？违反了基本的会计职业道德，是会计违反吗？不一定的，这账肯定是会计做的，谁让会计做的？这得搞清楚。

第二个问题，注册会计师呢？注册会计师怎么不管这个事呢？一看这个企业的报表，张新民就觉得有问题。这个企业 1999 年的年报，看它资产负债表的坏账准备，它减值准备提了，它的应收账款和其他应收款年初年末加一块儿有很大差异。它坏账准备也计提了，计提的结果呢？差 1000 万。增量计提的准备，会引起当期利润下降，而增量计提，年初与年末是增量，增量计提的准备是 1000 万，所以由于当年计提减值准备，导致当年利润减少，因此减少 1000 万。那这个数怎么这么整呢？可能吗？应该不可能。你可以看到他们很认真的进行计提准备，这种认真的背后就是凑数字了，没关系，我这儿还差 1000 万呢。你看它差 1000 万，是三个数字导致一样的，这个数字怎么能这么巧了，可能吗？再看投资减值准备，也一样。

因此，张新民认为，这个企业造的报表，连假账水平都不够，为什么呢？一眼就能看出来。谁审计的呢？安达信。这样一个著名的会计公司审一个著名的上市公司，这就是一加一不等于二，你看它是等于二，但实际是错的，这就是违反了最基本的常识。我们会计做账，企业报表都能违反最基本的常识的话，你说这是什么问题呢？所以注册会计师怎么不管呢？那只能问他们了。

拿人钱财与人消灾，这个情况当然说得过分了，但确确实实我们的一些注册会计师在这方面不太注意，应该说我们相当多的注册会计师水平还是很高的。张新民也强调，这个做假绝不是会计的问题，是环境问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，费用额和费用率的重大变动，一定要考虑它的合理性。

第三是营业利润与投资收益的互补性。营业利润与投资收益，如果母子公司的投资方向没有差异的话，这种互补性很难。如果母子公司都是搞药的，都是搞彩电的，说母公司不行了，子公司行了，这个有可能，但是比较困难。所以，投资收益与营业利润出现反向互补性变化，一定要注意它的合理性，或者说经常要怀疑它。

还有小项目的大贡献，也应予以审视。补贴收入不应该是太大的项目，营业外收入、营业外支出、其他业务利润等小项目不应该成为企业利润的主体。确实有这样的企业，主营业务利润不行，其他业务利润不行，那营业利润肯定就不行了，它是亏损，投资收益也不行，最后靠什么？靠一笔营业外收入，一笔扭亏为盈。张新民特别强调，我们不能说它假不假，而是强调它的可持续发展性，因为我们要考虑它未来的问题。

所以，要特别关注利润表的基本结构这几项：毛利率的走向问题，营业费用和管理费用的问题，重大差异变化的合理性问题，投资收益、营业利润反向互补性的变化可能性问题，小项目、大项目的问题。这些是利润表的一个基本结构，以及自身的结构质量。

●利润的结构与现金流量的结构之间的关系

有利润是相当多的企业所追求的一个目标，因为相当多的评价企业绩效的指标体系都与利润有关，所以企业追求利润，是一种必然的行为。但是，我们既要关注利润的规模，更要关注利润的质量。我们要考虑有利润，有没有现金流量？营业利润应该有相应的现金流入，就是有钱，有货币的回笼。投资收益也应该有相应的现金流入。在上面的家电企业那个案例中，它的营业利润去年是 4.68 亿，今年是负的 3800 万，那么它在现金流量表里面大概对应的一个关系，并不是准的，但是在很多情况下，是可以这样比的。和谁比呢？和现金流量表里面的经营活动产生的现金流量净额比。去年这企业营业利润是 4 亿多，经营活动的现金流量是 10.25 亿。钱更多，利润不错，面子不错。

那么今年怎么样？利润是负的 3800 万，经营活动产生的现金流量更是负的 9.78 亿，利润没有，钱亏得更多，就是这意思。如果企业有利润没有钱会是什么后果？张新民认为，企业有利润，应该付出两个代价：第一个代价是交税，只要有盈利行为，你必然要交所得税，交增值税。营业税你还要交，它跟经营活动有关系，跟利润没有必然联系。但有利润就要交所得税，你说没关系，我是减免税，可你不能指望这个。这就是说企业有利润应该付出代价，该交所得税。利润可以是虚的，可以报表调出来，而交税是真的，是实实在在要花钱的，这钱可调不出来。第二个是向股东支付现金鼓励的压力。现在问题就来了，你这个利润有，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱没有，那怎么办呢？向股东分红的钱哪里来呢？营业利润没有，那我们就看投资收益吧。注意了，企业的投资收益去年是1.4亿，今年是5.42亿，那钱呢？在现金流量表里面有专门一项，原来是分着写，原来是分回利润所收到的现金，或者取得利润和投资收益收到的利益或分回利润收到的现金，现在叫做取得收益收到的钱，这两个有差别，以前是分着写，那么这一项没有数字，什么意思呢？它的投资收益去年是1.4亿，今年是5.42亿，这就是6.82亿，而钱呢？对不起钱一分钱没有，利润有，去年1亿多、今年5亿多加起来6.8亿，两年拿到钱了吗？一分钱都没拿到，利润很多，又没有钱，你这个利润就相当于我们说的空调，是泡沫利润。

什么叫利润的泡沫或者泡沫利润？是长期不对应现金流量的利润，有利润没钱，这不能带来现金流量的利润我们都把它归为泡沫利润之列。企业5.42亿的利润没有一分钱流入，这就是5.42亿彻头彻尾的泡沫。另外一个是经营活动现金流量，经营活动的现金流量有负的。营业利润是负3800万，而钱是负的0.78亿，两项减掉以后大概是负的9亿多的缺口。实际上经营活动和营业利润这钱没来，投资收益钱没来，两个加在一起大概就是十五六亿的利润的泡沫。而现在的泡沫利润，必然会带来未来的亏损，所以它当年的累计盈利已经为未来的23亿的亏损奠定了坚实的基础。它不亏损，谁亏损？

现在的泡沫利润是没有支付能力的利润，而没有支付能力的利润，它会实实在在的带来现金流出。你有利润没有钱，但是对利润的支付你是需要花钱的，这个钱从哪里来？或者消耗企业以前积累的钱，或者通过投资，通过银行借，通过股市投，去分红，去交税。这样的话，企业的可持续发展就有问题了。因此，一定要关注营业利润和经营活动、现金流量之间的关系，另外一个就是投资收益和取得投资收益收到现金之间的关系，这是利润表的结构和现金流量之间两个重要的关系。

●利润结构与资产结构的平衡

利润的两大主要支柱一个是营业利润，一个是投资收益，而企业的资产，是能够用货币来表现的资源，包括流动资产和长期资产两大类。流动资产就是一年之内，应该或者可以转化为货币的资产。流动资产有三大类，一是货币，二是债权，三是存货，它可以表现企业一年之内可以转化为货币的资产情况，代表了企业短期内的活力，也就是说，企业短期内有没有活力，要看流动资产。长期资产是一年以上转化为货币，或者长期利用的资产。长期资产也有三项：一是长期投资，二是固定资产，三是无形资产。注意，所有资产负债表里面的资产，一般来讲，可以说是六项：货币、债权、存货、投资、固定资产、无形资产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些资产，是能够用货币表现的资源。不能用货币表现的资源，比如说人力资源，在哪里呢？这里面就没有了，所以企业的报表它表现的资源并不充分。在企业分析里面，除了分析报表项目以外，还要考虑报表以外的其他费用。在这个过程里，张新民强调要注意流动资产的货币、债权、存货，以及固定资产、无形资产，我们把它叫做经营资产，指的是投资以外的资产。经营资产带来营业利润，投资带来投资收益，大概是这样一种关系。

在上述家电企业的案例中，它的营业利润是负的 3800 万，投资收益是 5.42 亿。张新民认为，在看一个企业的资产报酬率的时候，一定要用平均数字。企业的平均投资是多少，年末是 17.35 亿，年初是 9.35 亿，平均投资大概是 13.35 亿，带来了多少投资收益呢？5.42 亿。再看看经营资产的情况，年初是 48 亿，年末是 62 亿，平均数是 55 亿，55 亿减掉 13.35 亿投资，经营资产大概占了 40 多亿，但是它的营业利润只有负的 3800 万。简单比较一下，营业利润你占了多少资产，投资收益占有多少资产，实际上是一种盈利能力的相对比较问题。张新民发现，经营资产的盈利能力相当低，投资资产的盈利能力相当高。他强调，不要相信奇迹，显然它的投资收益是产生了奇迹，这样高的一个投资收益，产生奇迹的地方，往往就是造假的地方。有奇迹，但是不要指望我们天天能碰到奇迹，不要指望奇迹发生在我们身边，别指望这个。所以当你看到奇迹的时候，你首先想像这可能是假的。可以这样讲，这个企业当天利润造假或者利润不实的主要区域是投资收益，这是第一个。

那么利润造假、利润不实的主要区域，会带来资产的大量的泡沫。注意了，它的投资由年中的 10 亿增加到年末的 18 亿，这里面不知道存在了多少泡沫，至少 5 亿多，因为他的投资收益全是泡沫。40 多亿的经营资产只带来负的 3800 万的营业利润，说明什么？说明或者它的经营活动有问题，或者经营活动可能不错，但在资产里面有大量的非经营性占用，包袱太多。看一看，哪些可能是非经营性占用。债权里面有一项其他应收款，是正常销售引起的，比如人工差旅借一些钱、非经营活动带来的债权，这些债权可能已经是费用化了，还没报销的单据。年底，应收账款和其他应收账款略有增加，加到一起，应收账款和其他应收款大概是 10.3 亿，比年中增加将近 10 亿，已经超过了赊销引起的债权。张新民强调，这样大的一个其他应收款，我们一定要要问一问是谁拿走了，或者是母公司拿走了，或者是子公司拿走了。这拿走，就是非经营性占用。如果是你爹拿走了，你还想让他还账？那看情况，可能还，可能不还。这种情况下，其他应收严重的会拖垮这个企业的经营活动，或者对经营活动的扩张造成制约。所以，站在这个上市公司立场，应该认为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个企业的其他应收款是一项重要的不良资产，因为其他应收款和投资不一样，其他应收款不要求高回报，你拿去用吧。这不良资产，达到了10亿。

作为家电类上市公司，它属于制造业。一般来讲，固定资产增加，原来在一个平房里办公，现在弄到金融街办公，办公地点变了，厂房增加了，设备由土造改进口了，是好事。注意了，在家电业，冰箱、彩电、空调应该说不是那么太高科技的，现在等离子、数字化可能就是高科技了，但是以前的模拟彩电、空调、冰箱等等，包括洗衣机，不是什么太高科技的东西，它的技术装备水平不一定需要那么高的投入，那么这个企业怎么样呢？它的固定资产出现什么情况？

张新民认为，我们分析一个企业的经营状况的话，一定要看原值，然后再看净值，主要是看原值，因为原值代表了一个基本的技术装备水平的规模。这个原值年初是9.97亿，年末是15.08亿，净增5亿多，不得了。而同时，该公司累计折旧减少了。固定资产增加的同时，累计折旧减少了，这是什么问题？一定是出现固定资产有清理的问题，大进大出，有一部分固定资产清理掉了。报表附注表现，这个企业的机器设备出现了大进大出现象。这一定意味着企业固定资产，尤其是技术装备水平方面得到了大改进，好不好？太好了，但固定资产投资太多以后，我们更多的要看利润率。你不是设备增加很多、技术装备水平得到提高吗，那好，你存货怎么样了？存货由年初的4.24亿下降到年末的3.42亿，减少8000万。它的存货、原材料减少，产品减少了，产成品减少了，还略有积压。你固定资产积压，可能是由于市场扩充的问题等等，但是产成品还积压了一点，但才1亿多，只是年初的三分之一。现在所有的家电在技术上很难有大的突破，你再少的话，一定意味着或者固定资产率不高，或者市场根本不需要你生产，等着吧。如果是这样的话，我们就想问了：你这么巨大的固定资产投资的增加，有没有市场需求的基础？如果没有，你现在的固定资产，不能被利用的固定资产就是不良资产。

张新民特别强调不良资产两个大的区域：一是其他应收款，10亿左右；二是利用率不高的固定资产。对固定资产，不要看它的物理状态，要看被你利用的状态。物理状态好，但是没用，闲置还要提折旧，还要维护它，最后结果就是利润降低了，等一段时间以后再卖了，损失是你的。所以，我们考虑肯定是重大决策失误。这样，企业里面的利润泡沫大概有十几亿，现在在我们资产里面也对应大概15亿到20亿之间的泡沫，或者是不良资产。不良资产，就是未来的亏损。

所以，必须强调利润的结构与资产结构的问题。过高的盈利能力，可能是虚的；过低的盈利能力，可能是有大量的非经营性占用，不良占

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。

（三）利润结果的质量

企业的利润必然要产生，如果有利润的话，必然产生各项资产。人们可能产生这样的疑问：这利润很高，没钱，货币资金本来就不多了，还不说现金流量了，那你们财务部门把利润给弄哪儿去了？有利润，这钱呢？实际上，利润对应各项资产未必是现金，哪些资产呢？基本是三项：货币，债权，投资。但如果是易货的话，也可能是存货，也可能是固定资产，还可能是无形资产。所以，对利润的质量分析最终应该落实到对主要资产的质量分析。现在一项一项分析，看怎么样看待这个问题。

资产分成流动资产和长期资产，不是靠质量去分析、去分类，而是靠主观性。有的人说，我是小股民，我是炒股票的，我这算流动资产还是长期资产呢？张新民认为，小股民炒股票，一般不会说我扔这儿三天以后再看，一般不会，天天盯，你盯差不多的时候，要把它卖掉。很显然，小股民炒股票基本上是想短期内变现，是一种短期投资，是一年之内进几次、出几次，所以应该叫流动资产。但是，如果有这样一个人，股票投资赚钱了，又投到股市里去了，现在套三年了，原来涨到 50 万，现在剩 5 块了，可能都退市了。你说我这套了三年了，算短期投资还算长期投资呢？已经超过一年了，但这个还算短期投资，为什么？你属于未遂，你不是不想，你是不能。什么意思呢？流动资产里面有沉淀下来的不良资产，债权坏也是一样的。所以，流动资产并不等于优势资产，长期资产也并不等于不良资产，关键看质量。

●资产的质量：变现、利用、组合、增值

第一个质量：变现质量，转化为现金的质量。一是债权的可回收性。二是存货的周转质量、变现质量，当然这里面要有增值了。很重要的一点，就是增值的质量：存货是好卖，进价五块钱两块钱我就甩了，好卖，你有盈利性吗？三是被利用质量。有些东西不是要变现，而是要被利用的，比如说设备、固定资产等等。张新民强调，被利用质量我们要关注两个方面的问题。其一是利用率，固定资产要得到充分利用。其二是产生增量利润的能力，是增值。一个特别好的幼儿园，幼儿园收费很低，资产质量很好，但盈利目的差，我们也认为它是不良资产，因为不仅要看物理质量，还要看它对财务贡献的情况。因此，第二个质量是：利用率的状况和产生增量利润的状况。第三个质量：与其他资产组合，增值的质量。我们分析某项资产质量的时候，一定要结合特定的组织。同样一项资产，这个账你去要，要不来，他去要，就要来了。你去要就是不良资产坏账了，他去要就要来，那么这就是他的能力。又比如你欠 100

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人的账，你在确定你的先后顺序，如果你周转非常好的话，你在确定还账的时候，不存在先后顺序了，该给谁就给谁的钱了，好的企业是这样的状况。但是，某些企业出现周转困难的时候，我们说五个瓶子，三个盖子，盖不过五个，总有盖不住的，先盖谁呢？或者我们先还款，还谁呢？由你判断，你可能愿意先还张三，张三咱们惹不起，可能我不还他，他卸我胳膊了；李四好，李四不着急，李四不还了。

因此，张新民特别强调，这个质量一定是与其他的质量组合增值，不是个别质量的问题，而是其他的质量组合到一起，能不能带来利润。尤其是企业并购，千万不要以为一重组就增值，一重组就挺好，关键看你重组以后，这个资产能不能带来增量利润。有的时候我们经常笑话人家，说一个盲人和一个腿脚不利索的人，两个人过河，盲人过不了，腿脚不利索的人也过不了，两个人在一块儿就过去了。这个故事，从财务分析上来看，就是在过河的时候两个是不良资产，组合起来，成为优质资产，成为过河的一个典范。所以，一定要看组合以后有没有增值的能力，哪怕原来是两个不良资产，组合以后也可能是好的资产。

这是从个别的资产情况来看的，报表里面有哪些减值、哪些增值，稍微看一下。

首先我们注意看就是有些贬值的资产。那个报表里面有八项减值准备，现在叫做计提，一般来讲就是企业的不良资产，就是贬值资产。资产只有六项，八项减值准备是稍微细化了一下。基本情况，注意看债权，注意看泡沫投资，注意看周转缓慢的存货，注意看待摊费用。待摊费用肯定不是很好的费用，等待摊销的费用怎么会是好资产？

总得有一点增值的吧？企业应该是周转速度不错并有盈利能力的，就是有适当的毛利率。有存货，应该属于企业的增值的存货。另外一部分就是经营性资产，比如说固定资产，像饭店里面的固定资产，利用率比较高的经营性资产，还有一些含金量比较高的投资，另外就是报表里面没有体现价值的表外资源，比如人力资源等等，这部分当然是增值的。货币资金不存在这个问题。

◆案例：白送来的企业——资产对特定企业的相对有用性

2000年前后，有一个企业界的朋友，代表外国公司在国内找投资对象。他找到张新民，说，张老师，东北某个地方投资环境真好。张新民问他，好到什么程度了？他说：我们代表外国公司在这里搞投资，投资是这样投，外方要投资70%，中方投资30%，外方和中方投资都是现金。投资以后，生产一种产品，主要用于出口。东北这个地方中方，为了表达合作的诚意，除了入资30%的货币资金以外，还要把一个生产下游产品的企业，无偿赠送给这个合资企业。你看多好呀，不但给钱，还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白送你企业。张新民就问：他送给你企业的报表你看了吗？他说：不用看了，这个企业我都去看了，这个企业还行。张新民就说：关键的问题，你看到的是什么？你看到的是资产。你没看到什么？你没看到资产负债表负债和所有的东西。关键看它的资产在哪儿？谁的呀？

在这个朋友的邀请下，后来张新民和他一起去了这个企业。张新民要看看报表，对方还不太愿意拿出来。大概是这样一个情况：这个报表，总资产 1 亿元左右，总负债 1.3 亿，所以债权也肯定是负的，负 3000 万。总资产里面有 4000 万是应收账款，张新民说，你这 4000 万应收账款有多少回不来的？它总有回不来的，有坏账。对方说，大概有一半吧。张新民说：有一半，那资产就变成 8000 万了。负债肯定不能减吧，不能说我资产没了，我不欠你的了，肯定不行，只能减我们所有者的权益。这样，你的净资产，或者你的负债就是 5000 万，也就是说，你对合资企业的贡献是一个负的 5000 万，明白吗？

这一听，双方都感到很吃惊。中方想了想，说：你这个不对呀，我不会这么惨呀，我这个企业、我这个产品在当地还是有一定品牌形象的，你现在讲的都是对我不利的因素，还有一些有利因素。第一我们有品牌，我们当地领导人到北京去，带着我们这个东西，它是不错的。第二还有管理、营销网络、技术，我现在的房屋建筑物它都得增值，这些东西不都是有利因素吗？你现在老给我减了，你再给我加点。张新民说，咱们一项一项说，这里要注意资产对特定企业的相对有用性。我们特别强调品牌问题，任何一个企业它有一个品牌，对这个企业是无形资产，你说是多少都没关系，你论亿也行，论百万千万都可以，无所谓，关键的问题你把这个送给那个企业以后，这个牌子还用吗？如果这个牌子不用了，那就是零。如果这个牌子还用，那就要看你双方谈。关键是这个合资企业不用这个牌子，人家也没想着用这个牌子。第二个问题说营销网络，合资企业生产出口产品，而这个企业生产的是下游产品，是生产本地的产品，两个营销网络是不太一样的。你的营销网络对你是资产，是无形资产，但是对未来的合资企业没贡献。再说管理，你们 ISO 那种东西对外有吗？没有。有什么呢？有管理团队，这个管理层可能是心理素质比较好，可关键是未来的企业是不是接纳你？技术也是这样，技术对未来企业没有贡献。又比如说你的土地、房屋建筑物，这可以评估评估看看值多少。所以，张新民特别强调，这个资产对你是资产，对别人就不是，对你有价值，对别人就没价值。我们在分析的时候，一定要注意它的相对性。

●货币存量与管理、融资能力差异

货币资金有质量吗？一般来说没有，但如果你是跨国经营，多种币

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值、多种交易都存在的话，那你这种不同币值的汇率走势就决定了这个货币资金结构的内在质量。这个提一下就可以了。更重要的是，要通过这个货币资金存量，分析出一些值得注意的问题。

张新民强调，要注意分析货币存量的运用质量。比如说它的货币资金年初是 11.47 亿，年末是 5.66 亿，和年初比，钱少。按照财务管理的基本理论来讲，应该是这样，货币资金应该保持多少比较合适呢？这点不好找，应该是保持企业的正常周转、资金链条不中断，在这种条件下的一个最低存量。不断，就可以了。这钱要是挺多的，未必是好事；那么比较少的话，只要它能通过周转不断，就应该没有问题。我们经常发现的情况是，货币存量太多，或者有些企业太少。它年初 11.47 亿，年末是 5.66 亿，这好还是不好呢？不能简单下结论，关键看你对偿债方面的要求，比如说你货币存量要用于近期的偿债，要大额支付，要引进设备，要买固定资产，马上大额支付要调钱，存在这儿了，这是可以的。但是，张新民更强调的是融资能力，或者运用融资的状况。这个企业虽然经营流量不太好，但是有原因，它的经营活动其实没那么差。

张新民认为，在企业经营活动当中，现金流量不太差或者不错的时候，如果企业没有大额支付，没有长期投资这种支付的话，它的融资是没有必要的。当然行业不同，比如房地产开发公司，可能需要这个，或者经营周期比较长。对于食品业、机械制造业或家电制造业，不是那样。这里，年初的短期借款是 8500 万，年末的短期存量是 3.75 亿，短期借款的还账期一定不超过一年。年底的 3.75 亿，如果不用的话，不借的话，它的货币存量还有将近两亿呢，还不至于断掉。所以，它货币资金存量过高可能是融资行为的问题，不讲究，财务部门懒惰，等着该还款的时候又不还，这个时候没有必要的利息支出就增加。也有可能是融资环境的问题，什么是融资环境问题呢？想跟银行借，本来应该是 1 月 5 号，1 月 10 号才用钱呢，银行说你 11 月 20 号就得借，否则到时候不一定借给你。这种情况是存在的，这是融资环境的问题。还有另外一种情况，有很多企业的货币资金里面包括了用商业汇票计算所带来的一些保证金的问题，因而这部分钱实际上是不能用的，所以有相当一部分企业在以商业汇票结算、在负债的时候，它的这笔钱可能并不能用于支配，所以很多因素需要考虑的。因此，通过货币存量，应该考虑到企业管理能力差异问题，或者融资环境、能力差异的问题。

●债权质量

关于债权质量，我们一般说债权回收期怎么样，周转率怎么样。张新民强调两点：一个是需要强调企业坏账准备计提恰当性的问题。上面家电公司的案例中，把他 9 亿债权的 6 亿作为坏账准备，计提了。这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恰当性的问题，说到底是主观判断，很难用客观标准去检验。但是根据常识就可以考虑，高一点低一点还不是太大的问题，但是如果高得太多、低得太多，那就要考虑是企业在年度间调节利润的一个痕迹，这是计提。另外，不要观看一般的债权回收期，关键是看谁欠的。有这样几种说法：一种情况就是地区构成，就是你卖的时候卖给谁有地区问题，显然形成债权也是如此。不同地区由于经济环境的趋同性，在还账方面可能遇到同样的问题，比如东南亚在遭到海啸的一些国家，这就是地区构成。你前一段时间可能很好，没有什么问题，但是现在，你的债权，如果债务人是这些国家，那你倒霉了。我们还要看所有制过程问题，以及这个企业是不是关联方的问题。有的关联方回款情况很好，有的关联方回款情况非常差，这是关于债务人的情况。

此外，还有一个情况要强调一下：经手人？谁干的？谁欠的？在营销方面，在赊账的处理方面，我们要特别看一看是谁干的，以及它的有效性。张新民提到了两种情况：一种情况是业务素质，如自己对判断谁好坏导致坏账；一种情况是道德素质，如内外勾结导致坏账。这两种情况都要警惕，都要分析。关于债权，我们看质量，不能光看周转速度，更要看谁欠的、谁干的。

●存货质量

存货的问题，不仅看物理质量，更要看周转质量和增值质量。周转太快，但是没有利润，这是走得越快，你死得越快。一定的周转速度和一定的盈利能力相结合，这才是一种质量比较好的存货状况。

●投资质量

长期投资应该体现企业的一种战略安排。短期投资一般想表现的是，短时间内钱可以闲着，闲着也是闲着，那就往这儿投资，然后以短期盈利为目的。但是，对长期投资，张新民认为要考虑两个问题：一是投资的方向是不是真正体现了发展战略的要求？我们发现领导人的偏好在企业的投资过程里面有相当重要的影响，有相当重要的作用，而这种领导人偏好，未必和企业的发展战略一致。当企业的投资方向与发展战略不相一致的时候，可能可控性问题、风险问题等等都来了。二是投资所消耗的资源是怎样的？用什么投资？可能用货币投资，可能用非货币，比如现在一些非固定资产，或者不用的一些固定资产，或者一些存货，都可以作为投资，但是这个投资所消耗的资源不同，对企业的含义也是不同的。用非货币资源对外投资，它表现了企业不依赖于货币来扩张的一种能力，或者利用一些其他的资源来扩张。

另外，张新民说，对投资一定要先悲观，后乐观。实际上投资在很大程度上是一种企业高风险、高泡沫的资产区域。风险在于它可回收性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不好说，泡沫意味着有些利润能带来现金流量，这是利润投资。投资收益的质量关键看回款质量，不能对应投资收益的，不能对应回款的投资收益，就是泡沫，而现在的泡沫就是未来的亏损。

●固定资产的质量

对于固定资产的质量，一定要看市场需求问题、利用率问题，以及固定资产带来的产品增值问题。市场需求，利用率，产品增值，这几个方面的问题非常重要。一般的固定资产，如果得不到充分利用，这个固定资产在财务分析中就是不良资产。

●无形资产的质量

没有一定的实物形态，但是企业可以长期利用，这种资产就叫做无形资产。比如说商标权、专利权、专有技术、一些特殊的权利，甚至特殊的环境、关系等待，都可以算。在美国的会计准则里面，把人力资源放到了无形资产里面了，认为它和无形资产是一类的，但是并没有会计处理，并没有那么细，没有做到这一点，因为现在人还有相当强的流动性。在国内没有这样说。很多企业的无形资产在报表里面很少，而且有的无形资产也就是土地使用权、某些专利权或者某些商标使用权等等。在会计处理来讲，自行开发的由研发所形成的无形资产，一般来讲是不入账的，自动形成的、自我开发形成的无形资产只存在于账外，或者报表以外。所以，历史越悠久、研发积累越高、人力资源储备越好的企业，它的表外资源越雄厚。无形资产报表的披露是非常的不充分的，一定要结合具体的一些情况。

无形资产是不是都有价值？在张新民看来，相当多的无形资产可能是没有价值的。为什么这样说？比如说，某个人有 30 项专利，或者这个冰箱里面就有多少项专利，那么有的时候，他这个专利，或者他这些东西，不可能在未来产生增量效益，如果不能产生社会效益的话，这项资产再高深，这项无形资产再无形，它最后也是无价值的。所以我们要区分一下。要看它对未来是不是有贡献。如果对未来没贡献，它含金量再高也没用，所以无形资产能够区分对未来是不是有价值的问题。

另外，张新民认为，无形资产单独发挥作用的能力不强，必须和有形资产相结合，所以过分片面的夸大无形资产的贡献，尤其人力资源贡献，就很难使企业的利益机制得到平衡，也会制约企业的发展。比如说90%都是无形资产，那你在哪儿办公？都无形了，这价值怎么创造？所以，我们特别强调无形资产和有形资产的有机结合才能创造价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智慧语录

比例分析，把我们导向值得关注的地方，但是不足以让我们做出结论和判断，我觉得一定要进行更多的质量分析。

必须关注利润结构和现金流量结构之间的关系，没有带来现金流量的利润就是泡沫利润。

这个资产对你是资产，对别人就不是，对你有价值，对别人就没价值。我们在分析的时候，一定要注意资产的相对有用性。

无形资产单独发挥作用的能力不强，必须和有形资产相结合，所以过分片面的夸大无形资产的贡献，尤其人力资源贡献，就很难使企业的利益机制得到平衡，也会制约企业的发展。比如说90%都是无形资产，那你在哪儿办公？都无形了，这价值怎么创造？所以，我们特别强调无形资产和有形资产的有机结合才能创造价值。

什么叫财务状况好？我觉得最大的好，就是平衡性的问题，企业的利润可持续发展的一个平衡问题。这是一个结构性的平衡问题，利润结构跟资产结构，利润结构和现金流量结构，还有其他的一些结构。整个一个企业在各个方面是平衡发展的话，你就不用太担心。如果即兴发展，如果这边是一个暴利项目来了，其他项目又不好，你要考虑这种不均衡性发展能够持续多长时间。平衡理论强调可持续发展，科学发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合理又合法，阳光避税，有时就这么简单

——纳税筹划，实用技巧与实战案例分析

相关链接：

李明俊

◆中国著名的财税筹划专家，高级注册会计师，北京大学 MBA；

◆中国财税界最具实战经验的财务培训专家；

◆中国企业“财税管理 N 模式”创始人；其专长领域包括企业财务管理、税务筹划、改制上市、企业兼并收购等；

◆曾服务安达信、西门子、中集集团、中国海外集团等世界知名公司，担任多家企业财务顾问；

◆现任美国培训与管理协会 ASTD 会员、美国国际训练协会 AITA 高级管理咨询顾问、中国注册会计师协会资深会员、中国企业联合会高级管理咨询顾问、深圳智慧源有限公司总经理。

一、税务筹划≠把企业的老板送进号子里面的筹划

最近几年，税务筹划在中国已经是很普及的一个话题。但是，这中间也有一些误区和陷阱，使税务筹划成了把企业的老板送进号子里面的筹划。为什么会这样？就是因为他们所做的税务筹划，很多的时候，是利用税法的漏洞、空白、不足，来降低企业的税负，那么对漏洞、空白的利用，有合理的部分，也有不合理的部分，如果你采用的是不合理部分的话，就有可能出现问题，税务局就要看你是否进入了雷区。

所谓的合理与不合理筹划之间，往往就是一线之隔，跨过这条线就进入了雷区。如果你在企业遇到一个税务问题，你去咨询不同的朋友，不同的税务局，就算是同一个税务局，不同的官员，他们给你的答案可能都不一样。这是因为，问题很多时候是有弹性的，大家理解不一样，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么对于同一个问题，你可能认为是合理合法的，税务局可能认为是不合法的。而且，国家税务总局正在逐渐加强税收征管的力度，所以也采取了很多反避税调查、反避税措施，比如近两年刚刚推出的《约定价》和《纳税人评估办法》，都是非常强烈的信号。所以，很多税务筹划进入了误区。

因此，李明俊首先着力于廓清这些误区，比如说，到底什么是真正意义上的税务筹划？税务筹划和偷税漏税的区别何在？税务筹划的意义何在？

◆案例：租赁改自营，轻松降税负

一个在北京工作的一个香港朋友，曾经向李明俊咨询过这样的一个实际的案例。他在北京买了一栋商场，这个商场比较破旧，是花了300万买下来的。但是，它的地点非常好，他稍微加以装修以后，对外出租，每年的租金收入有600万。如果他是对外出租的话，这个商场是要缴房产税的，怎么缴法呢？是按照资金收入×12%的房产税的税率，那每年差不多要缴72万，因为你有租金收入，还要缴5%的营业税和其他的附加税，还有企业所得税或者是个人所得税，合到一起，如果说这个商场对外出租的话，每年大概需要缴130万左右的税收。

李明俊分析，如果我们能够按照自营的方式和承租人签订一个合同，以上缴承包费的形式来上缴，每个月缴50万，一年还是600万，数额不变，那么房产税的缴纳方式就会改变。虽然同样是交房产税，但是自营房屋是按照房产总值×1.2%的房产税的税率，这种情况下，缴纳的房产税合到一起一年是36万。同时，如果是自营，不存在对外营业，所以没有营业税和附加税的问题。这就是一个简单的筹划，那么这个算不算税务筹划呢？你可以把它算税务筹划，但是严格意义上来说，我们说它不是一个税务筹划。真正意义上的税务筹划，是一个系统工程，它综合运用多种手段和工具，比如说会运用到法律、投资、商务、电子计算机、财税、法律等等各种各样的知识和技能，从多角度来达到企业效益最大化、税负最小化，这才是真正意义上的税务筹划。

二、税务筹划,让你的企业效益最大化、税负最小化

李明俊认为，真正的税务筹划，是对公司各方面所有的税种进行一个综合的诊断，然后提出一个系统解决方案，大到对公司的组织结构进行调整。比如说，假定说你的公司在北京，那所得税率是33%，这个税

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负是相当高的。可能建议你到深圳开办一个公司，把一份利润转移到深圳，因为深圳所得税率是15%，这就有18%的税率差。这是对你组织结构进行调整，可能让你新设一个公司，甚至可能让你到境外去开一个公司。比如说国际有很多避税天堂，它的税率可能是零税负，我们通过一种合理合法的方法把利润转移到境外，你的所得税、税负可以下降很多。小到对公司的薪酬结构，比如说员工激励，这激励有长效激励，也有短效激励，到底哪一种激励方法好呢？从税务的角度，给你提供一些建议。再小到对公司的经济合同的具体的条款加以改变，比如说每一家公司在实际运作的时候要签订各种各样的合同，其实，不同的合同条款，稍微加以改变，税收效果立马不同。再小到对公司会计账目进行调整。这种综合的运用，从整体上涉及到所有的税种，做一个通盘考虑，才能让你的企业效益最大化、税负最小化。

举个例子，比如说有个企业，预计到今年年底，有1000万的利润。假定说该企业所得税率是33%，那么今年年底预计要缴330万的企业所得税，有什么方法来合理合法地少缴一些呢？李明俊提出了几种有效的方法。

（一）我们可以利用一些优惠政策

比如说招聘的时候啊，你可以举一块牌子：有失业证的人优先录用。在同等情况下，优先录用有失业证的，为什么呢？因为国家为了鼓励企业下岗员工再就业，给了很多优惠政策，如果公司吸收下岗员工达到一定人数的话，就可以有很多税收方面的减免。

再比如说，现在一年全国有几百万大学生毕业，那么很多大学生在刚毕业的时候，也很难找到工作。有一些大学生刚毕业，比如说在半年一年之内找不到工作，他可以去当地政府领一个大学生待业证一样的东西。如果你在招聘大学生的时候，从这样的一批人中间去招聘的话，也有相应的优惠政策。

再比如说，咱们可以考虑为中国的残疾人事业做一些贡献，吸收残疾人再就业。假定说企业吸收的四残人员，超过你公司员工的一定的比例的话，比如说很多民营企业，规模也不是特别大，那假定你只有100个人，你只要吸收差不多50个人，或者是60个人，每一个残疾人一个月可能几百块、一千块，一年不到几十万的成本，给你公司带来的好处是什么呢？如果你的残疾人超过员工总数的35%，你们企业所得税是永远不用缴的；如果你的残疾人人数是大于10%，小于35%，你的所得税可以减半征收。这还没完，有人说，我们公司从来没有缴过所得税，因为我们很小，我们做两套账，我们的利润没有披露出来，所以我们没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所得税的压力，有没有方法能让我扭转税，比如说增值税、营业税少缴一些呢？有，就这个方法。如果你吸收残疾人再就业，我们的扭转税是先征后退，你征了多少，税务局它会返还你多少。这是国家税务总局给的优惠政策。这种方法运用起来是不是有难度呢？可以看一个实际案例。

◆先征后退，一年节省 1000 多万增值税

深圳有个企业，到四川的绵阳去开一个公司，员工大部分都是残疾人。利用相关的优惠政策，一年增值税缴了 3000 多万，通过先征后退的方式，每年可以退回来 1000 多万的增值税。至于企业所得税，就更不用说了。

这是利用税收优惠政策的，这种情况比比皆是。这样的大量税收优惠政策的存在，给我们纳税人创造了一个非常好的条件。我们发现，很多企业其实都存在着不同程度的偷税漏税的现象，特别是在所得税这个方面，因为它的弹性比较大，所以很多企业在这方面存在着问题。

但是，当一个企业发展到一定阶段以后，不可能再像原始的时候，在你规模比较小的时候，通过偷税漏税这种手段来积累财富，你应该考虑上升一个平台，上升一个台阶，通过合理合法的方式，来降低企业的成本。那么如何去降低呢？其实各种各样的税收优惠，就给大家提供了这样的条件和平台。你利用优惠，不能说解决全部的问题，至少可以解决 20%、30%的问题，而且更重要的是，你合法呀，你纳税人、老板可以睡觉睡得踏实了。否则，你可能半夜都会惊醒的。因为很多老板，现在已经是千万、甚至是亿万的身价了，他们头上有很多光环，比如说全国十大劳模、全国什么优秀企业家、纳税多少强，但是，他内心深处一直有个隐痛在那里，这个隐痛是什么呢？这是个不为人知的角落，这个隐痛是抹不去的，这就是企业的所谓原罪问题，那么我们很多民营企业，甚至一些国有企业，一些外资企业都不可避免地存在着原罪问题，那么原罪能否豁免呢？能豁免的了吗？这是一个很大的问题。

税务的问题与其他问题不太一样，它没有一个追诉的时效性。也许 5 年或者 10 年以后，你已经是亿万富翁了，可你 5 年前、10 年前，曾经的几万、几十万的税款，都可能让你进监狱。这会冒很大的风险的。那么，通过合理合法地采用一些手段，去开展税务筹划，就可以让你从今天开始守法了，从今天开始你可以睡得稍微踏实一些。原罪我们没有办法洗脱，但是从今天开始，可以利用税收的优惠政策，促进税负问题的解决。

（二）我们可以利用的税率差

在税收方面，存在着各种各样的税率差，比如说地区与地区之间有税率差，行业与行业之间有税率差，不同企业之间也有差别。那么，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们利用这种税率差，可以节约税负。上面提到，你这个企业今年有 330 万企业所得税要缴，但是如果你下面有一个公司在深圳，所得税率是 15%，那么你通过合理合法的方式，把你的一部分利润转移到深圳去，由 A 公司转移到 B 公司，这种情况下，你如果转移的 500 万就可以少缴 18%，换句话说，你可以节税 90 万。这是利用税率差。

这种税率差存在于很多地方，比如说国内，中国和境外。比如在北京，北京其他地方 33%，在北京国家级的高新技术开发区，那就是 15%，这之间立马就有 18% 的税率差。像在上海，浦东和浦西就不一样，浦东就有很多优惠。同样在上海，你把公司注册在浦东和浦西就不一样了。

（三）我们可以新设节税公司

我们可以新设一个节税公司，来解决企业税务问题。这个节税公司，可能注册在一个避税天堂，或在一个低税负的地方，也可能就在你们原来的公司所在地。然后，我们把原有的公司的利润，转移到新成立的公司。

◆案例：新设节税公司，造就避税天堂

这种方法，可以说利用了狡兔三窟的原理。比如说，你公司原来在太原，你依然在太原好了。但是，你在太原注册一个什么公司呢？新成立一个管理咨询公司。国家有一个优惠，就是说，新成立的，从事咨询业、信息业、技术服务业的公司，自成立之日起，第一年至第二年可以免征企业所得税。

每一家公司都需要咨询，你们公司需要战略咨询，需要人力资源咨询，需要营销咨询，需要品牌的咨询，需要企业文化等等各个方面的咨询。这个咨询可以外部请，也可能请自己的公司。你们今年有 1000 万的利润，那么你先成立一个咨询公司，自己给自己做咨询，把一部分利润转移到你现在的公司。比如说，假定我们把 1000 万中间 500 万转移过去，那这 500 万是免税的，500 万 × 33%，165 万的税就省下来了。这是国家给予的优惠。

（四）我们可以用会计节税方法

比如说，你今年有 1000 万的利润，但是你和另外有一间公司之间，有一笔应收账款，时间超过 3 年。3 年前，你们之间做了一笔生意，金额假定说正好是 1000 万，业务已经发生了，钱一直没有收回来。在我们会计上，应收账款时间超过 3 年，就有可能作为坏账来处理，当然前提是要报税务局批。假定说，你们到税务局去申请，说我这一笔钱，由于什么原因收不回来了，那时间已经超过 3 年，我们要做坏账准备。这一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做坏账的话，那么你公司就增加了1000万的管理费用，当年的利润就转为零，你今年的330万所得税任务可能就缓解了，甚至就不用缴了。这就是运用会计方法的一个例子。

（五）我们还可以并购亏损企业

还有没有其他方法呢？有，我们还可以考虑购并一个亏损企业。你A公司今年有3000万的利润，我们去收购一个亏损企业。这个亏损企业正好有3000万的亏损，收购完了以后，两个公司一合并，它的亏损拿到你公司来抵扣，那么你当年的利润就可能变成零了。

当然，这里要我们注意一个问题，这中间有一个细节，就是必须以吸收合并的方式进行。换句话说，你收购B公司以后，这个B公司不存在了，从法律意义上来说，它不是一个独立的纳税主体了，只有在这种情况下，它的亏损才可以拿到你公司做抵扣。否则的话，桥归桥，路归路，你赚钱还要缴税，它亏损它不用缴税。

就一个问题，我们用多种手段、多种方法进行纳税筹划，可以达到一个降低税负的目的，效果是非常明显的。那么为什么会有税务筹划产生呢？第一，中国是一个高税负的地方，税率比较高，需要税务筹划缓解税负问题。第二，从客观的角度来说，税法本身有各种各样的不足、空白，这为企业纳税提供了弹性选择的余地。第三，国家还有很多优惠政策，还有各种各样的行业的税率差，为税务筹划提供了空间。

◆案例：签一份合同还是签两份合同？这是个问题

比如说，我们去买一栋楼。比如说去买国内比较知名的万科的楼盘，一个平方假定说是1万块钱，毛坯1万块钱。买完以后，开发商给你提供了一个装修的套餐供你选择，有800块、有1000块、有2000块的。假定说你选择了1000块钱的装修套餐，那么现在就存在一个问题：我们签一份合同，还是签两份合同？如果说签一份合同，我们是买一套房子100平方米，每一个平方米单价是1万1，其中1万块钱是毛坯，1千块钱是装修。如果签两份合同，一份是1万块钱的买卖合同，还有1千块钱是装修合同。这两种方式缴税是否一样呢？有没有差异呢？

那1万块钱的买卖不说，这1千块钱的装修就会有差别了。有什么差别？如果签一份合同，开发商这1万块钱裹在一起，他要缴营业税，卖房子税率是5%；如果是把它单列出来做装修的话，同样是缴营业税，税率是3%，这就是2%的差别。这就是行业的税率差。这个2%，一个平方米是1000×2%，才20块钱，非常少的。但是大家别忘了，现在我们开发楼盘越来越大，10万，20万，50万，甚至有的楼盘开发到100万平方米。假定我们以10万一个楼盘来算，一个平方米差20元，这就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是200万的税款的差额。200万，你做了什么呢？你花了多少成本代价呢？只是你和小业主签了一份还是两份合同的差别。

为什么有这种差别？税法中间、行业之间有税率差。同样缴营业税，一个5%，一个3%，导致税负的巨大差异。这是从开发商角度来看的。如果从每位买楼的小业主角度来考虑，作为业主，你愿意跟开发商签一份合同，还是签两份合同呢？哪一个对小业主的利益更有保障呢？思考这些问题，你就会发现，个人也需要了解一些税务筹划的知识。

三、愚昧者抗税，愚蠢者偷税，精明者合理避税

李明俊认为，要正确实施纳税筹划，我们必须搞清税务筹划和偷税漏税之间的差别，并采取正确的态度来对待。税务筹划包括几个方面的内容：首先是有一个节税筹划，就是利用税收中间的各种优惠政策来降低税负，完全是合法的，是国家鼓励和提倡的。其次是避税筹划，是利用税法的一些空白、不足。这中间又可以分成两块，一块是合法的，一块是不合理的，不能说它不合法，但至少是不合理，所以国家税务总局会为此开展反避税调查。这里可能有一个雷区，有一个陷阱，所以很多税务筹划做得不好，就进入这样一个雷区。在避税筹划的时候，合法与不合理之间有一部分可能就一线之隔，所以需要慎重考虑这个问题。第三个方面，推迟纳税时间，赢得资金时间价值。这里，我们税款的决定额没有降低，但是取得了一个时间价值。比如说你把今天一个税放在3个月以后缴，那至少你是差了3个月的利息吧，还有3个月的资金的周转，这对我们很多小公司来说，其实有很大的好处。很多小企业资金周转很困难，往往会由于这一口气喘不过来而倒闭。如果说我们能把税款推迟几个月，那这对于企业来说，也是一件非常好的事情。

而偷税漏税与此是根本不同的。一些企业或者是一些咨询顾问，他们在提供税务筹划的服务过程中，可能进入这样一个误区，弄不好，就把客户、老板给送进监狱去了，因为他们大部分是利用税法的漏洞，搞偷税漏税。这种漏洞，不同人可能会有不同的理解，而且，更重要的一个问题是，国家税务总局发现漏洞以后，可能会以各种各样的文件形式来补充，把这个漏洞补上。这类文件非常多，你可能没有及时看到最新的文件，你在继续用一些老的文件，那么这种情况下，你就有可能进入误区了。2001年中国福布斯排行榜，是中国第一届福布斯排行榜，排名前10位的都是民营企业家。前10个人中，到2005年已经有7个人进了监狱。还有创维集团的老板黄洪森被香港廉政公署起诉，科龙集团的老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板顾楚军被抓，包括他手下的财务总监、财务经理、财务经办人，都进去了，原因何在呢？中间都与偷税有关系，都有这样的问题。因此，这一点必须注意。

◆案例：企业上市面临税务难题

——税务筹划的超前性和企业发展的阶段论之间的关系

深圳有个企业，是 1997 年成立的，到 1999 年，开始盈利有 1000 万，到了 2004 年呢，盈利 5000 万。因为它效益非常好，就考虑到香港去上市。会计事务来进行审计，发现它的利润 2004 年一年就有 5000 万，完全可以符合香港上市的条件。问题是，两套账：内账上有这么多利润，会计师也可以认可；外账，每年报给税务局，只报了几百万利润，缴税只缴了几十万的税负。那现在就存在一个矛盾是，你如果要上市，利润必须充分地披露，但是另外一个问题是，你以前给税务局只缴了几百万的税，这之间一个巨大税差怎么解决呢？这就是所谓的原罪。能不能洗脱呢？这是很多中国民营企业去上市面临的一个不可回避的问题。

你要上市，那么这个巨大的税差怎么解决？补税当然可以，税务局当然欢迎。要不要罚款呢？要不要滞纳金呢？罚完款，交了滞纳金，是不是以后就没事了呢？几千万的税款，有没有其他问题呢？这个企业的老板已经是个亿万的身价了，所以他考虑补税，是不是补完了就没事了？当地税务局的局长也答应了，OK，没问题。补吧，补完了就没事了。问题是，补完了，换一个局长会怎么样呢？咱们税务局经常轮岗的，这个局长又不会给你一个书面的东西，只是一个口头的承诺，承诺完了，是不是就 OK 了呢？那么，再过一段时间，过了几年以后，过了 5 年、10 年，会不会像黄洪森一样，还有人跟着来找你秋后算账或者再揪你的小辫子呢？

这就是企业的原罪，这个原罪能不能够洗脱？所以，这个老板很担心这样的问题，最后做了一个决定，不上了。我从今天开始，连续三年依法纳税，一分钱税款都不偷逃，三年以后我再上市，因为咱们上市需要三年的业绩嘛。三年以后再上市，三年以后你审计，我所有的税款都是光明的，都是阳光的。

李明俊有一段评词，对税务问题的现状做出了形象的描述：花开花落，潮升潮涨，荣华富贵，转瞬了，看十大富豪，七人监牢，一代富姐，不识小人，只知串场赚钞票，未曾料，撞到枪口一样倒，试问天下英雄，什么最重要？

当你已经有几千万、几个亿的身价的时候，你必须考虑一个问题，就是你企业上升到一个新的台阶的时候，你不可能再像早期那样靠偷税漏税了，你必须依法纳税，通过开展税务筹划来降低企业的税负。这就是税务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筹划的意义。它可以使你从不合法的平台，上升到一个合法的平台，并且在合法的基础上让你的税负有所节约，提升你企业的价值和效益。

四、纳税筹划方法与案例分析

李明俊分析，税务筹划的方法非常多，从大的方面，可以包括五类：会计方法，经济合同法，重组法，政策优选法，公共关系法。

（一）会计方法

会计方法，主要是通过会计的一些手段，改变涉税的要素，然后达到节税的目的。它主要适用于所得税的筹划，具体又可以分为六小类：转让定价，材料计价，加速折旧，费用分摊，筹资节税，租赁企业税。下面我们举个案例，分析转让定价这样一种手法。

◆案例：转让定价，巧降税负率 32%

广州有一公司，年产水泥 8 万包，交给深圳的子公司来进行销售。每包成本是 30 块钱，工厂卖给销售公司是 37 块钱，深圳的公司对外卖是 40 块钱一包。广州所得税是 33%，深圳是 15%。不考虑其他税种，如何去进行筹划，可以少缴一些税？

先来分析一下他现有的税负。现在，工厂每卖一包水泥赚 7 块钱的利润，那么工厂要缴 18.48 万元的税。销售公司每卖一包水泥赚 3 块钱的利润，合计要缴 3.6 万的税。两个公司加在一起，整个要缴 25.96 万的税，税负总水平 27.6%。怎么去筹划呢？很简单，把工厂交给深圳销售公司的单价由 37 块钱下降到 32 块钱，换句话说，把利润做了一个转移，由广州转移到深圳。转移以后，两个公司合计缴了多少税呢？只缴 14.88 万的税，少缴 10 多万的税负，税负率立马可以下降 32%。这就是一个转让定价的案例。

但是，要注意一个问题，转让定价是所有的跨国企业在国际间，包括在中国，开展税务筹划的一个最常采用的手段。我们有一个简单的说法叫削山头，什么意思呢？就是把一个高利润的、高税负的一个山头的利润转移到一个低税负的山头上去，通过这样的一个税率差，就可以达到降低税负的目的。当然，由于国家税务总局有反避税措施，所以我们前提是必须符合关联企业之间交易定价原则。这是我们在利用这样的一个手法时，必须注意的一个问题。因为国家为此会采取一些反避税措施，比如说现在的《约定价》，就是这样的一个反避税措施。

《约定价》现在正在做试点，在未来的三五年之内，可能推到全国所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的企业。《约定价》的一个核心思想就是，税务局和你企业进行谈判，决定你一个最低的利润率水平，决定你最低的一个税务率的水平，如果低过这个数，对不起，按照这个税率来。目的是什么呢？就是防止很多的跨国公司、外资企业利用转让定价的方式，把利润转移到境外。那么怎么转的呢？具体的操作手法有哪些呢？

李明俊作了简单介绍。比如说，高价进、低价出。比如说，原材料从国外采购，那么他在香港设一个公司，其实这材料从美国采购来的，一个单位的成本是 100 块钱，不是让美国直接卖给国内的一个生产厂，而是先卖给香港公司，100 块钱卖给香港公司，香港公司 300 块钱卖给国内的生产厂，这样的话，香港公司有 200 块钱的利润。生产好这个东西，比如说一个手机，生产好 1000 块钱，正常 1000 块钱销售。生产厂生产好以后，可以直接卖给欧洲的客户，现在不是，他先卖给香港 800 块，香港再以 1000 块钱正常价格对外销售，这样的话，就高价进，低价出，把利润截留在香港。为什么呢？因为香港的税负比大陆要低，香港利得税（就是我们的企业所得税）是 17.5%，我们在内地很多是 33%，这中间有数据差。

还有呢？比如说在关联企业之间，我们收管理费，收商标使用费，收专利使用费，特权使用费，收各种各样的销售佣金，收利息。你的企业贷款，你的资金来源，我不允许你到银行直接贷款，我集团从银行拆借来以后，再拆给你，通过类似这样的一些手法，把利润转移到境外。但它的转移一定要有一个前提，就是在这个集团内部，各个纳税主体之间有一个差距，集团内部企业之间要有税率差，那么集团内部各个纳税主体之间也存在着利润差。

我们再看个案例，分析一下筹资筹划。

◆案例：巧用筹资筹划降税负

深圳有个公司，计划在广州设立一个东方企业，总投资需要 1300 万。有两种方案：第一种方案，是以注册资本的形式投足 1300 万；第二种方案，是只投 500 万，另外 800 万以借款的形式借给它，年利率是 10%。假定广州这个公司，利润是 120 万，那么所得税是它 33%，深圳是 15%，并且处于免费期。请问，方案一和方案二哪一种好？

哪一种好呢？肯定是方案二好。因为方案二有一个借款，那么就加大了一个需要付利息，就加大了一个财务费用，这样就降低了广州公司的利润。因为广州和深圳有所得税差 18%。这是我们最常采取的一种手段。

（二）经济合同方法

经济合同法，就是我们每一家企业在实际的业务运作的过程中，会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对外签订各种各样的合同，多的可能有几百种，那么每一种合同条款，稍微加以改变，其实就会产生很大的一个税负方面的影响。

◆案例：降低租金，降低税负，提高收入

有一个公司，他有一栋大楼要对外出租，每年的租金是1000万。维修是需要它负责的，维修费是200万。那么，在这种情况下，我们怎么样签合同，能够少缴一点税呢?

其实，可以稍微改变一下这个合同的签订方式。就是，你和承租人之间签800万的租金收入合同，另外200万的维修费由承租人自己负责。就是说，维修我不负责了，你租，然后你自己负责维修，我少收你一点租金。就这么简单的改变，就有很大的差别：你出租是要缴营业税的，也要缴房产税的，原来是按照1000万来征的，现在只按800万来征了，这个税负立马就降下来了。这样，合同条款稍微加以改变，就可以有效降低税负。

◆利润游戏——明亏实盈的秘诀

有一个公司，是在国内和香港两地同时上市的一个企业。在2004年发生的财务状况是这样的，在1到11月份，它累计的利润是负1000万。在12月份，有一笔5000万收入，成本是3000万，这一笔业务收入赚了2000万。那么全年合计，最终有1000万的利润。国内的会计师来审计的时候，全年的利润就是正1000万。问题是，香港的会计师来审计的时候，结论就不同了。香港会计师认为，你全年利润不是正1000万，而是负1000万，原因何在呢?他认为你12月份这一笔业务，不能确认为收入，你这个全年利润就是负1000万。

大家知道，它是一个上市公司，并且是在香港上市的一个公司。这个利润，正1000万和负1000万本身是一个简单的数字游戏，但是对这个公司的股价和企业的形象，会有致命的影响。所以，这个老板非常着急，跟这个香港会计师沟通，沟通来沟通去，却是鸡和鸭说话，说不到一块。

为什么呢?情况是怎么样的：这一笔业务，合同已经签了，钱客户也付给他了，发票也开给客户了。问题是，货没有拿走，货还放在该公司的仓库里面。这很正常，我们现在很多企业做生意，就是零库存管理，我是一个中间商，我买的货，我合同签了，我钱付给你，但是告诉你，货暂时放在你那，等我找到买家，你把我的货直接发给我的买家，就OK了。这样的话，实际上是把库存压力转化在你那里。那么，这种情况，这个收到的5000万，能不能确认收入呢?国内的会计师认为可以，香港的会计师认为不可以，那么中国内地的会计政策、会计准则和香港、和国际上是否一样的呢?其实我们都是一致的，在这个收入的确认标准上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都是一致的，这中间只是说不同的人对它的看法会不一致。

对同一个问题，不同的人看法会不一致。比如说在这一点上，就产生分歧了。香港会计师为什么认为不能确认收入呢？他认为这中间有风险，这个风险还没有转移，不能确认为收入。那么这风险到底有没有转移呢？香港会计师就问了这个老板一句话，假定说不小心你们仓库失火了，货全部烧光了，你要不要赔客户的货呢？如果你要赔，这个风险就没有转移，风险没有转移，你的5000万就不能作为收入，你收到这5000万块钱，只能做预收账款处理，那么你当年利润就是负1000万。如何处理呢？

这对上市公司，是一个非常大的影响。怎么样解决这个问题？这个老板跟香港会计师沟通不了，后来找到李明俊，李明俊跟这个香港会计师最后沟通，达成一个结果，解决方案是这样子：我们跟客户补充签订一个合同，条款其实都不重要，就“风险自负”四个字，换句话说，你货可以放在我这里，免费保管，OK，但是如果有事，对不起，风险你自己承担。跟客户签了这样一个补充条款，请问还可不可以确认为收入呀？可以了。这一可以，那么利润立马就由负1000万变成正1000万。这就是一个数字游戏，但合同怎么签，会产生很大的差别。

◆案例：分期付款，延期缴税

每家企业都会签订销售合同，你要卖东西，卖产品，卖服务，你跟客户签订的购销合同中往往都有一个必备的条款，就是付款的方式。比如说，你卖了一批货给客户，是1000万，货已经拿走了，然后，怎么样付钱呢？可能是现金交易，一手交钱，一手交货；还有一种可能，三个月以后再交钱，你给客户三个月账期，这很正常。那么，你卖了1000万的货给客户，货已经拿走了，客户三个月以后付钱，你什么时候确认收入，什么时候缴税呢？

你现在要不要缴税？你现在就要缴税，即使你发票没有开，你现在也要缴税。这中间就有一个陷阱，很多企业缴增值税或者营业税，是开了发票我就确认收入，不开发票我就不确认收入，也就是根据开不开发票来缴税的。其实严格来说，这是错误的，如果税务局来检查，这是有问题的，因为我们是否确认收入和开不开票没有关系。如果你合同已经签了，货已经给客户拿走了，就算是客户没付钱，你也没开票，你也得现在就缴税。那么，怎样能够推迟一点纳税时间呢？怎么样现在不缴税，或者缓缴呢？

这要在付款方式上做文章。付款方式有很多种，如一次性付款、分期付款、代销、赊销等等。刚才讲的是直接付款，三个月以后一次性付款。也许三个月以后他付钱，也许拖上半年，也许人家就坏账了，不付

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你钱了。比如说这一笔，如果是发生坏账了，你要不要缴税？对不起，照样要缴。你跟税务局说，我没收到钱，我不缴，可以吗？不行的。

如果把一次性付款方式改变成分期付款的方式，那就有所不同了。分期付款，比如说，1000 万的款子，一个月以后你收 200 万，两个月以后你收 300 万，三个月之后你收 500 万,那么你的缴税就是按照分期来确认收入，分期来缴税,和你现在按 1000 万来缴税就有差别了。这就是合同收款的方式。但有人会说了，我当然愿意跟客户签一次性付款，如果签订分期收款的方式，那么客户也是可能会分期付我钱。但实际上我们说，你有些老客户，有一些做了多年的老客户，其实你怎么签合同，对他来说，都是一样的，他可能都是三个月以后，来付给你钱。对这样一批客户，如果说我们签订分期收款的方式，并不影响到你收款的话，那么这种方式对你来说，从税务的角度会有好处。

再比如说，你如果不是买卖的形式，而是代销的形式，你的缴税义务也不同。如果跟一个客户签订的是代销的形式，那么你什么时候缴税呢？代销人把货物卖出去之后，他会给你开一个代销清单。你什么时候收到他的代销清单,你什么时候缴税，这样你的纳税义务也会发生改变。所以说，合同怎么签，差别非常大。

（三）重组方法

重组法，就是利用资产、股权、债权、组织结构和业务模式进行重组，这个在中国现在非常流行。但是，很多企业做重组，是出于其他的考虑。比如说，业务扩展的考虑，企业价值链重整的考虑，上下游整合的考虑，很少有企业从税务的角度来考虑的。

我们来看一个企业的实际咨询案。

◆案例：一个重组思路，免税 432 万

这里涉及到三份合同。

合同 A 是这样的，甲企业以厂房和土地使用权作价 3000 万，抵债给乙企业，因为它当年到银行去贷款 3000 万，乙企业给他做了担保。他现在还不了钱，银行就逼着乙企业来承担连带责任，然后，乙企业就替它还了。当时签担保的时候，又签订了一个反担保协议。还了银行贷款后，乙企业就找甲企业追债。甲企业快破产了，生产也停止了，没有钱还给他，就把厂房抵债 3000 万给乙企业。抵债的这个 3000 万，要不要缴税呢？要缴税。厂房抵债 3000 万，你要试图把这房子卖了，抵债的东西也要试图销售，要缴营业税 5%，这就是 150 万的营业税。

合同 B 是这样子的，甲企业快破产了，留的东西也没有用了，有一批 1170 万的陈货，要卖给同行丙企业。那么，卖陈货，要缴 170 万的增

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值税。它还有一些无形资产，还有一些专有技术，还有一些商标，等等，乙企业也作价 2000 万卖了，这要缴 100 万的营业税。合到一起呢，要缴 420 万的税收。

合同 C 是这样子的，乙企业拿到这个厂房，没有用，不知道干啥？丙企业正好缺厂房用，乙企业就把这个厂房以每个月 20 万的租金租给丙企业。有租金收入，当然要缴营业税了，这就有 1 万块钱的营业税。一年呢，缴 12 万的营业税。

合到一起，其他的小税种都没算，现在这三份合同涉及到 432 万的税要缴。有什么方法可以少缴或者是不缴呢？甲企业的老板是一个民营企业家，非常聪明。这公司都快破产了，现在有 432 万的税要缴，那怎么处理呢？他找咨询顾问，找到了李明俊。李明俊给他出了一个思路，最后是让 432 万的税一分钱没有缴，并且完全是合理合法的。怎么样做到这一点呢？

思路是这样的：这 432 万的税，都是在资产转让的环节缴纳的。有资产转让，比如说你卖东西，你卖陈货，你当然要缴税；你卖专利，卖商标，要缴税；你厂房抵债，你厂房出租，要缴税，这都是资产转让环节要缴税的。但是，如果说我变资产转让为股权转让的话，就有可能不用缴税了。

也就是说，让丙企业去收购甲企业 95% 的股权，付 6000 万给甲企业。收购完了以后，甲企业的厂房就归到丙企业的名下，甲企业的存货、专利、商标都到丙企业名下，丙企业想要的东西都要到了。那乙企业的 3000 万的债务怎么解决呢？丙企业在收购甲企业，付 6000 万给甲企业股东的时候，有一个前提是，你的股东没有拿到那 6000 万，不能全部揣腰包，必须拿出其中的 3000 万还给乙企业。本来乙企业拿到厂房没有用的，每个月租金 20 万，到猴年马月才能把这个 3000 万收回来？而现在，对乙企业来说，问题解决了，3000 万的债务解决了。

乙企业问题解决了，甲企业好不好呢？甲企业也好，甲企业税负减轻了。还有个更大的好处是，我们给他预留了 5% 的股份，他的资产盘活了。丙企业收购甲企业以后，经过重组、重整，然后在很短的时间之内，让这个企业扭亏为盈、起死回生，所以甲企业原股东从剩下的股份中间，还有一定的收益。并且，甲企业也卖了一个好价钱，三方都赢。

那么 432 万的税，要不要缴呢？李明俊提醒我们注意，现在是没有资产转让，全部是股权转让，股权转让要不要缴税呢？股权当然是要缴税的，什么时候缴税呀？是有股权转让收益的情况下，要缴税。如果没有股权转让收益，就不用缴税。那么，像甲企业，我们经过资产评估，这家公司账面的资产还有 7800 万，而我们以 6000 万去收购它，是折价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，所以不存在股权转让收益，所以我们就不用缴所得税。这种情况下，我们需要办的，只是到公安局办一个股权变更手续而已，432 万税都不用缴，完全合理合法。这是一个非常典型的重组案例。

◆案例：巧妙转嫁税负，我的税你来交

卖写字楼，也有不同的做法。不同的做法，对税收会有不同的影响。

有一个 A 房地产公司，打算用 6000 万来转让一个没有完工的写字楼。这个没有完工的写字楼，已经投入的开发成本是 3500 万。那么怎么样筹划呢？我们有两种方案。第一种方案，是直接以 6000 万转让这个项目，项目转让。第二种，不是项目转让，是转让股权。上面那个案例是变资产转让为股权转，好像是股权转让比较好，那么现在，这种方案是不是也是股权转让比较好呢？

李明俊分析，如果是直接转让项目，我们要交营业税、增值税、企业所得税，各种税收合到一起，要交 1340 万的税赋。如果是转让股权的话，我们只要交所得税 500 万。这种情况下，我们可以少交 840 万的税。表面上看，还是转让股权，比直接转让项目要好。但是大家要注意一个问题，这是收购股权，在收购兼并的时候，经常会遇到一个问题，你一定要留心的就是有没有财务陷阱？这很重要。在你收购兼并的时候，一定要考虑不要落入财务陷阱。这个财务陷阱可能体现在多方面。比如说，收购的时候对方会给你提供一张财务报表，在这个财务报表上资产是 2000 万，对方的负债是 1000 万，净资产是 1000 万。等你收购完成以后，进去你就发现，有一些莫名其妙的股东，原来隐性。

账面上没有的股东，没有出现的隐性的债权人现在出现了。而且，人家可以找到证据，我确确实实是债权人，对不起，现在要还钱。那么，这个时候，你要不要还债呢？你可能会跟老股东签订一个协议，你进来之前的这个债权、债务，由原有股东承担，你进来以后的债权、债务才由你承担。你可不可以拿这样的一份协议，来对付债权人的索债呢？不行，肯定不行，从《公司法》的角度来说，你是现有公司的股东，你必须先还了这笔钱，然后你再根据你和老股东签的协议，找老股东追债去。

这就是一个很大的一个财务陷阱。怎么样回避呢？这有很多种方法。比如说：你可以在当地的报纸上公告，我们计划什么时间，要收购某一个公司，那请原有的债权人、债务人，要在什么规定的时间内来登记，逾期如何如何。这东西有没有法律效力呢？虽然没有太多的法律效力，但是有一个好处，就是有可能让那些潜在的隐性的债权人露出水面来。第二种方法，你可能收购内部管理人，比如说把原公司的财务总监收购了，把他总经理收购了，你给他一个承诺，收购完了以后，他的总经理的位置不变，并且工资立马翻五倍，但是，要他给你提供一个真实性的财务报表，把真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实性情况告诉你。也可采用其他类似的手法来解决。当然，实际上我们要注意的一个问题，在购并的时候，也不要单纯的为了税务方面的一些考虑，来踏入一些财务的陷阱。

就刚才那个案例，表面上看，好像是股权收购比较有利。但实际上，会不会是这样呢？比如说收购人 B 公司接手以后，如果再投入 1000 万进行装修，然后就可以把这写字楼完工了。完工以后对外销售，可以卖 9000 万。你看收购 6000 万的成本，然后再投 1000 万的装修，总共花了 7000 万，他可以卖 9000 万，立马就有 2000 万的利润。那么，对于这个收购人 B 公司来说，方案一和方案二，哪一种对他好呢？

如果按照方案一，转让项目，B 公司要交税 991 万。如果按照方案二，转让股权的话，则要交税 2400 万。两点合计，B 公司要多交 1459 万的税。因此，按照股权转让，对卖方有利，但是对买方就不合适，买方要多交很多的税。这种情况下怎么办？这就是需要买卖双方，就这样的一个利益蛋糕去谈判。

在某种意义上，任何两个企业、两个人之间的关系，都可以用利益这两个字来定义。当然，这个利益是个广义的利益，不单纯是经济利益。那么这个利益怎么权衡？在我们税务筹划中间，经常遇到这个问题，我们有时候需要跟我们的供应商和我们的客户，去做某些合同条款的变更，目的是合法、合理的少交税。但是，你少交了，可能你的供应商就多交了。那么这中间怎么处理呢？大家就是把省下来的税，要在双方之间做一个平衡，做一个重新的划分，然后获得双赢的结局。

（四）政策优选方法

政策优选法，就是税法某些条文是可选择的、比较模糊的、不太清晰的，我们对这些条款加以利用，在税法中间选择一个对你比较有利的条款，可以达到节税的这种效果。比如说每一家公司在逢年过节的时候，都有可能做一个事情，就是拿你们公司自己的产品，或者你去买礼品，赠送给别人。比如说拿你们自己生产的手机赠送给别人的话，要不要交税呢？要交税，要视同销售，交纳增值税。

问题是交完增值税以后，剩下的问题怎么解决呢？要不要交企业所得税呢？要交，但是交的时候，会计的处理方法就有选择了。在这一点上，《税法》没有明文规定。当《税法》没有明文规定的时候，我们就可以按照《会计法》的一些规定来处理，《会计法》怎么规定呢？比如说我们送一部 1000 块钱的手机给某一个客人，这 1000 块钱的手机，送完了也交完增值税后，会计上怎么处理？有两种处理方法：第一种方法是，我们这个手机的成本是 800 块，销售是 1000 块，我们把它赠送出去，要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

视同销售，我们确认当月的收入1000块，成本相应的配比800块，我们当月的利润是200块，然后按照这200块来交纳企业所得税。

但有人说，冤，这东西我根本没有卖啊，就白送出去了，还要我按照200块的利润来确认，这利润其实是虚的。那么还有一种处理方式是什么呢？我们不确认收入，我们800块钱的这个手机，直接充减成本，我们做一个库存的减少，那么这种情况下，企业所得税的交法是不一样的。会计上是有两种方法供你选择，你可以左，也可以右，在这一点《税法》是没有规定的。那么在《税法》中间，也存在着各种各样类似的现象，可以供你选择的一些条款。

◆案例：利用税法空白，安全有效节税

李明俊有个客户，是做广告代理的。那么做广告时存在一个问题，广告交税怎么交呢？比如说举个例子：我们一份报纸卖1块钱，那报纸上有大量的广告。对这个报社来说，收入有两部分，一部分是卖报纸的卖报收入，一部分是广告收入。一份报纸现在比如说有30页、50页，有的报纸很厚的，卖1块钱其实是亏本的，他卖得越多，亏得越多，那报社的赢利是靠什么？靠广告。

问题是，报社卖报纸是要交增值税的，而报社卖报的收入是1块钱，假定说报纸的印刷的成本是5块钱，它的进项税额大于销项税额，是不用交税的。进项税额大于销项税额，根本不用交增值税，但是，问题是你的报纸上有广告。所以，税务局在征税的时候，你5块钱的进项税是不是全部允许你抵扣呢？不是的，这个进项税，税务局规定是要按照一定的比例摊分的，怎么摊分呢？这就有两种选择了。1994年国家《税法》有一个条文规定，就是说你可以按照广告收入和你卖报收入的比重，来进行划分。

那么，每卖一份报纸，只有1块钱的收入，而广告收入可能是10块钱，总的是11块钱。11块钱中间，广告那块是不允许抵扣的，而广告又占了大头，那么这样的话，1/11的进项税才允许抵扣，本来不需要交增值税的，就有可能变成要交增值税了。对这个问题，很多企业如果处理不好，可能就要交税。但是，很多企业没有留意到一个问题，2001年国家又出台了一个新的文件，这个文件规定，对于这样的公司，你这5块钱的进项税可以怎么抵扣呢？不是按照广告收入占总的收入的比重，而是按照广告页面占总的报纸的页面的比例，来进行划分。

广告这一部分的版面，是不允许抵扣的，其他版面的进项税是允许抵扣的。一份报纸如果50页，中间广告占的页面毕竟是少数，大部分还是文字或者是其他的内容，那么这些进项税都是可以抵扣的。这样，如果按照这个文件来进行抵扣的话，允许你抵扣的比例就大大的提高，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后你的增值税还是不用交。问题是很多纳税人不知道，因为咱们国家税务局的文件，每年都有很多更新，很多人看不到，或者是来不及知道。这里，如果你继续按照 1994 年的这个规定，那么你交的增值税，就有可能冤枉。

类似的问题，在《税法》中间是非常多的。你可以结合企业实际情况，来寻找一些对你们有利的一些条款。这是第四种方法，政策优选法。

（五）公共关系方法

前面介绍了四种方法：会计的方法，经济合同法，重组法，政策优选法。还有一种公共关系法，就是我们企业要降低税赋，在运用前四种方法的时候，你的企业和税务局要保持一个良好的税企关系。在这样的一个良好的税企关系的前提下，我们开展合理合法税务筹划这种工作，才能让企业的效益最大化。

五、利用跨国生意，开拓节税空间

对很多企业来说，国际间如何开展合理避税这个问题可能很遥远，但是大家别忘了，WTO 已经很多年了，我们中国的开放度越来越高，很多企业不久一定会走出去的。而且，因为中国税务征收的力度越来越高，地区间的税差也越来越小，而国与国之间税差是经常存在的，所以就算你的产品绝大部分是内销的，如果从税务的角度考虑，也必须走出国门，在国际间开展合理避税。那么怎么做呢？李明俊分析，走出国门去有很多种方法，比如说，可以成立一个中转的销售公司，可以成立一个控股公司，也可以成立一个信托公司。

◆案例：注册 BVI 公司的妙处

你的公司在北京，所得税是 33%，你今年有 1000 万的利润，那你今年要交 330 万的所得税。你把 1000 万利润中间的 500 万转移到香港去，注册一个 BVI 公司。BVI 是英属维尔京群岛的英文简称，BVI 公司就是依照当地法律在英属维尔京群岛注册的公司。注册 BVI 公司的主要优点有：BVI（英属维尔京群岛）的政治、经济和贸易环境非常稳定；BVI 有良好的金融法律服务机构，方便各种金融机构或基金会的成立与发展；BVI 政府保护股东利益，不需要公布受益人身份；BVI 注册公司不受股东人数限制，一个人可以注册成立有限公司；BVI 政府为各企业提供隐私保护，董事资料绝对保密；低税率，在该岛注册成立的公司所受的税务管制非常少；不需会计师的审核报告，只需保留资料反映经济状况即

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可；在外地经营所得利润无须交利得税，达到合理避税的目的；岛上企业在世界各地均可开立银行账户；政治经济环境稳定，便于融资上市。

那么，这 500 万转移到香港，在 BVI 公司，它的所得税率就有可能变成零，这 500 万要交国内的 160 万的所得税，就可能不交了。当然，前提必须是合理合法转移出去。BVI 其实是有税赋的，但因为它是关境内征收，所以对大家来说，可以理解为零税赋。通过它，实际上可以在国际间降低税赋。注册 BVI 公司非常简单的，非常容易，提供国内任何一个人的身份证的复印件，大概一个星期到一个月时间，就可以完成了。注册的资金 1 万美金就可以，而且这 1 万美金不是说你立马要付的，你可以先付 1 美金都 OK。公司的名称，你愿意叫啥都可以，不像在我们国内，你叫一个什么集团公司，审批起来还是挺麻烦的。但是在 BVI，你注册一个公司，比如说你叫环球集团，只要之前没有人注册过，都可以。你如果叫了环球还不够，你叫宇宙集团都 OK，只要没有重名，所以很多企业注册一个这样的公司。

注册 BVI 公司有什么好处呢？就是可以把一部分利润转移到境外，但一定要是合理合法地转移。这个思路听起来好像很简单，但这中间，要避免落入陷阱。我们看一个实际的案例。

◆案例：看上去很美，但要避开陷阱

李明俊有一个在深圳做企业的朋友，他们 2004 年正好有 1000 万的利润，在深圳交 15%的所得税，有 150 万的税收要交。他就想注册一个 BVI 的公司，或者是注册一个咨询公司，然后把这个利润转移到这个咨询公司去。那么咨询公司新成立，又可以两年免征企业所得税，那么这种情况下，150 万所得税都可以不交了，是吧？他觉得这思路挺好的，就向老板汇报，老板也觉得挺好，回去就这么做。当年 11 月份，他就立即注册了一个咨询公司 B 公司，注册完了以后，就开了一张 1000 万的咨询费发票给现在的公司，然后现在公司 1000 万的利润抵扣 1000 万的咨询费支出成本，那么当年的利润为零，150 万的税就不交了。可是，2005 年 5 月份，深圳税务局上门去检查，发现有问题，认定该公司是偷税，不但要补税，还有滞纳金，还有罚款。

然后，他就给李明俊打电话了：那个思路怎么好像有问题啊，怎么搞得现在税务局要上门罚我啊？那么，这个思路有没有问题呢？没有问题，思路是没有问题。但这中间，有一些具体的细节性的问题，他没有解决。这就是我们讲的，税务筹划和偷税漏税之间可能就一线之隔。差别在哪呢？我们讲的税务筹划是建立在合法的平台基础上，怎么叫合法？一定要以事实为根据，以事实为基础。那么，他成立这个咨询公司，成立以后没有做任何的工作，就直接开了一张 1000 万的咨询费发票给现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的公司。那么，你说这个叫不叫偷税啊？这不是偷税这是什么呢？

第一点，没有事实，直接开了一张发票。我们最起码成立一个咨询公司，要组成一个咨询团队，给现在的公司要作出一个诊断，提供一个咨询报告，这是最起码的。

第二点，金额有问题，金额过高。1000 万的咨询费有没有问题啊？新成立一个咨询公司，做什么样的咨询可以收 1000 万呢？我们国内还没有哪家咨询机构，说能做一个项目咨询 1000 万。这个 1000 万咨询费在国际上，像国际四大会计事务所，并不是很高，但是对于一个刚成立的咨询公司，不知名的，收费 1000 万，有问题。所以我们说，解决一个问题，不能用单一的手段，一定要多手段，综合来运用。

第三点，还有个细节是什么呢？新成立的这个公司和你现在公司是什么关系啊？法人是同一个老板。这两个公司就叫关联企业，关联企业之间能不能发生交易呢，能不能做咨询呢？可以。但是关联企业之间发生交易的时候，这个价格一定要注意，因为关联企业之间的交易，是税务局最关注的。所以，你们俩之间这个交易价格有问题。一定要按照一个公允的市场价格来处理，就是我们刚才讲的，你不能收 1000 万。那么多少合适呢？你就按照一个公允价格，比如说，我们做一个战略咨询，收费 100 万，那还差不多。那好，你让 B 公司给你现在的公司做一个 100 万的战略咨询，再有一个 C 公司给你做一个 100 万的税务咨询，再有一个 D 公司做一个 100 万的人力资源的咨询，等等。

但是，有可能会出现另外一个陷阱，你们这公司干什么啊？为什么在年底的时候，请了那么多公司来做咨询，搞了那么多的咨询费出来了？这也是一个陷阱。所以，李明俊认为，这不是方法有问题，而是税务筹划本身是一个系统工程，不管是你们企业内部的人员自己做咨询，开展税务筹划，还是请外部的咨询顾问在筹划，你都有很多具体的细致性工作要做。

六、增值税节税筹划技巧与实战

增值税是我们很多企业都会涉及到一个主要的税种。李明俊认为，增值税的刚性非常足，所以增值税的筹划相对是比较难的，但是也有一些方法，可以轻松地来降低增值税的税赋，比如利用纳税人身份的差别。你是作为一般纳税人来交增值税，还是作为小规模纳税人来交税，还是作为个体户来交税好呢？交税的时候，对于小企业来说，我们还有定税，定额征收，或者定利征收，你是用这个定利征收，还是用查账征收好呢？再比如说，利用混合销售这种情况，把高税赋的转移成低税赋的，等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这中间都有可筹划的空间。

◆案例：利用身份差别，实现税负的可选择

广州有一个公司，当他向税务局申请纳税人资格的时候呢，他可以选择做一般纳税人，也可以选择做小规模纳税人。2005年，预计该公司的销售额是100万，产品的增值率是80%，那么，如何选择对这个公司有利？

在理论上可以找出一个税赋临界点，在这点上，做小规模纳税人和一般纳税人是相等的。拿这个案例来说，一般意义上而言，如果你做一般纳税人你就按17个百分点来交增值税；如果做小规模纳税人，假定说你是按照6个百分点来交税的话，那么税赋临界点就是35.3。你可以计算一下你们公司的增值率是大于35.3%，还是小于35.3%呢？如果大于35.3%的话，你就做小规模纳税人对你有利；小于35.3的话，你就做一般纳税人对你有利。但是这中间又有一个细节，需要注意的。在我们很多实际计算的时候，很多人不太留意的是什么问题呢？

李明俊举了一个例子。他有个朋友，找到他，哎，李老师，我给你2万块钱，你能不能帮我做一个代理，代理向税务局去申请一般纳税人资格。新成立的公司，拿一般纳税人资格，理论上来说，只要你符合一些条件就可以申请。但实际操作的时候，不一定的，就算你符合条件，税务局不一定批的，通常是一年以后，才可以批。那么，李明俊帮他申请到一般纳税人资格以后，过了三个月，他又跟李明俊说了，李老师，我再给你2万块，你能不能帮我再申请转回来啊？我不做一般纳税人，我要做小规模纳税人。

为什么呢？就是前期，他的原材料的采购进价是100块，销售产品售价是120块，他计算他的产品增值率是20%，他做一般纳税人，是合算的。问题是他在采购的时候，为了图便宜，不是所有的材料都是向一般纳税人去采购的，他中间有20块钱的货是向个体户去采购的，没有正规的增值税的发票给他。那么这种情况下，他的公司增值率就上升到多少呢？50%。他就发现做一般纳税人不合算了，做小规模纳税人才合算。那么，你由一般纳税人能不能转回小规模纳税人？那相对就难得多了。除非税务局主动取消你的纳税人资格，从小规模纳税人有可能转成一般纳税人，但是一般情况下，纳税人转回来是比较困难的。

所以，在计算你公司的产品增值率的时候，一定要注意准确把握有正规发票的材料的进项和你的销项之间的差别，包括辅助的一些原材料、水、电等，这些也都可以抵扣的。你把这些统统算进去，来计算你的增值率是多少，然后来决定。

还有人说了，那个100万，或者180万，这个额很小啊，我们公司做生意，随便做一下就超过100万，或者180万了，怎么办呢？那你可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以采用另外一种方式，分割、切块，把你的销售额降低，尽量降低到一般纳税人要求的金额以下。

◆案例：切割产品与服务，合理合法降税负

有一个企业，是制造大型机械设备的。大型机械的运费，占总的销售额的比重比较高，达到20%。他以前跟客户签合同的时候，都是包运费，送货上门。那么这种情况下，他比如说卖1000万的货，其中其实有200万是运费了，真正的货物的销售的金额是800万，但是该公司交税的时候呢，交增值税不是按800万来算的，而是按1000万来计算增值税的，那么如何去处理呢？

在李明俊看来，其实很简单，专门注册成立一个运输公司，自己给自己提供运输服务。然后，就跟客户分成两个合同签，分两个公司，分两份合同。那么这种情况下，再交增值税，那800万是交增值税17%，这200万原来是按17%来交增值税，现在就是按照运输收入来交营业税，税率是3%，17%下降为3%，就下降了14%，乘上200万，就少交28万的增值税，立即就可以降下来了。而且，很重要的问题是，这么做对客户没影响，因为他客户拿到这个大型机械设备属于固定资产，增值发票没有抵扣，不影响该公司跟客户的关系和利益。通过这种方式，很轻松的就可以节约14%的增值税的税赋。

有人就讲了，我们公司不是卖大型机械设备的，我是卖一些小产品的，你这么一弄呢，客户不乐意了。本来让他拿1000万可以去抵扣170万，现在你拿800万他就少200万的抵扣，他不乐意了，那怎么办呢？我们前面提到了，任何两个企业之间，其实都是一个利益关系。现在通过这种方式，你不是少交税了吗？那你把你这个少交的税和你的客户进行分享，大家重新做一个利益划分就可以了。

还有人说了，我们卖东西很简单，怎么去切分呢？所有的企业，或者说大部分企业都可以采用这种方式，因为我们现在市场竞争非常激烈，我们在销售产品的时候，很多企业都提供了更多的超额的附加值服务。比如说，你除了卖东西，你还会送货上门，免费送货、免费安装、免费售后服务、免费维修、免费技术指导等等，有很多是免费的。那么这些免费的项目，实际上真的是免费吗？比如说以前我们到国美电器去买一个空调，在5年或10年前，有人说给你免费送货吗？根本没有。你自己买完了以后，自己把这个空调扛回家去，自己再找人来安装上，没有人管你的。现在都是免费的了，但是实际上真的是免费吗？不是的，1000块钱空调，其实可能有900块钱是空调的销售收入，还有100块钱实际上是这些所谓的免费服务、免费运输、免费安装、免费售后服务、免费维修、免费指导等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么我们把这1000块钱切成900块钱的货物销售和100块钱的服务的收入，就可以做到，把这100块钱本来交17%的增值税，按照服务业来交营业税，那么营业税税率肯定是低过17%的增值税税赋的。比如说，营业税就算是5%的话，我们可以少交12个百分点，很多公司都可以做到。哪怕小到卖支笔，你就卖这支笔，这支百分笔10块钱，一手交钱，一手交货，买完就拉倒了，就走人了，那还有什么售后服务呢？其实我们一样可以切分，怎么切呢？

你跟他签个合同，9块钱把这笔卖给客户，然后，剩下的1块钱跟他签什么合同呢？剩下的1块钱，是他可以在未来的1年之内，听你公司举办的10堂书法讲座，不是免费的，收费1块钱。你会请国内最著名的书法大师，来举办这讲座。他有没有兴趣？那么这1块钱，是属于服务收入，交税就不是交17%了，5%的营业税，税赋立马降低12%。

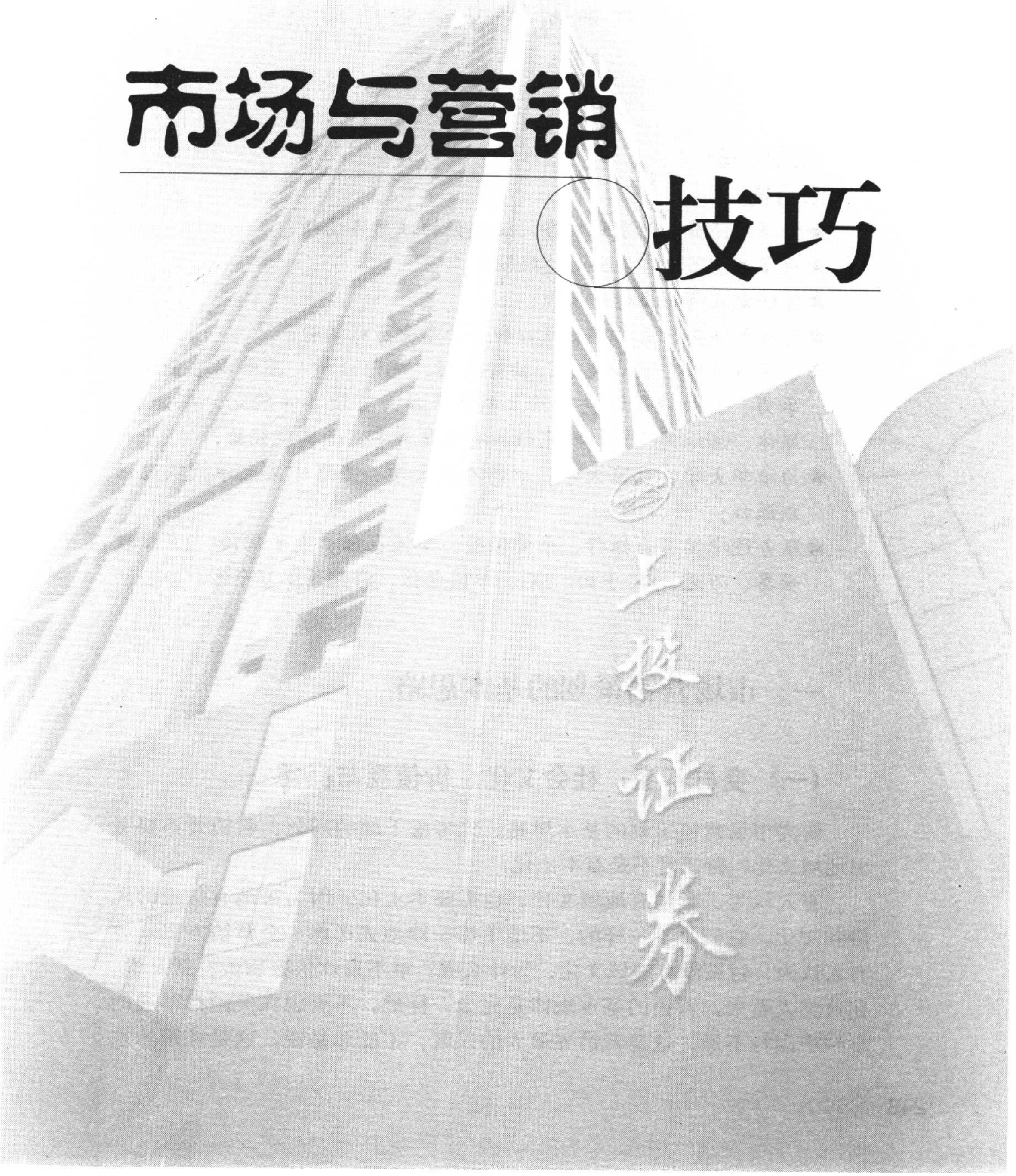
结合当地税务的一些规定和要求，结合公司的实际情况，当你在销售货物、销售服务的时候，你可以考虑，从这个角度，对你的产品，对你的业务，对你的赢利模式等，进行重新划分，重新分类。通过这种方式，完全可以合理合法地降低税负，达到一个双赢的结局。

智慧语录

- 我是中国税务筹划第二人。第一人是谁呢？第一人还没有出世。
- 花开花落，潮升潮涨，荣华富贵，转瞬了，看十大富豪，七入监牢，一代富姐，不识小人，只知串场赚钞票，未曾料，撞到枪口一样倒，试问天下英雄，什么最重要？
- 当你已经几千万、几个亿的身价的时候，你必须考虑一个问题，就是你企业上升到一个新的台阶的时候，你不可能再像早期那样靠偷税漏税了，你必须依法纳税，通过开展税务筹划来降低企业的税负。这就是税务筹划的意义。它可以使你从不合法的平台，上升到一个合法的平台，并且在合法的基础上让你的税负有所节约，提升你企业的价值和效益。
- 愚昧者抗税，愚蠢者偷税，精明者合理避税，税务策划要以合理、合法为基础。税务策划是系统工程，最科学的策划是事前筹划——未雨绸缪，智者先行，化有行为无行。
- 俗话说，打江山容易，守江山难。有的老板很辛苦的在外边抓市场，在搞销售，但是最后发现自己赚回来的钱，其实流失了很多，所以建议您把打江山的精力，分出一部分，分哪怕那么一点点，用来守住你的江山。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场与营销技巧



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场微茫，调研让你的产品万人迷

——市场调研助力企业产品营销

相关链接：

汤雪梅

★资深研究员；北京科技咨询业协会的注册咨询师；

★数字100市场咨询公司总经理；

★曾任零点调查公司总经理；

★有8年调查行业的从业经验和6年专业研究经验；

★在项目设计、调查技术、抽样控制、统计分析、品牌以及企业竞争力、企业内部调查、网上调查等方面有较多的研究，在金融、媒体、房地产、市场研究领域有着非常丰富的实践经验；

★为清华大学、北京大学、中国人民大学、香港中文大学提供过培训课程；

★服务过中国工商银行、平安保险、中国人保、太平保险、IT经理世界、万通、SK中国、LG、中国电信、海信等上百个客户。

一、市场营销策划的基本思路

（一）变与不变：社会文化、价值观与品牌

研究市场营销策划的基本思路，先考虑下面的问题：营销要不要考虑地域文化？营销是不是有本土化？

有人认为，营销有地域文化，也需要本土化，因为每地有每地的风俗和文化，它们是不一样的，不能千篇一律地去考虑一个营销方案。也有人认为，营销没有地域文化，为什么呢？谁不喜欢价廉物美？就是说，在这类人看来，营销的基本规律是完全一样的，不要说在美国行得通的拿到中国行不通，这是营销界最大的误区，不能总是说，这是外国的东

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西，不适应中国国情。在汤雪梅看来，其实这两种观点，都互有短长。

从心理学和从人性的角度出发，实际上人的很多基本的规律是一致的。比如说，从我们生理个性这个角度，男性的消费跟女性的消费，就是有差异性的，而且差异会比较大。我们经常看到，很多女性上街之前说我要买的是衣服，结果却是买了一堆鞋回来。实际上，这种消费的非理性是非常强的，它是女性消费的一个特点。

在不同的人口周期，其实消费也会非常不同。比如说，短信消费，包括手机上的真挚服务，它的消费人口集中在 20 到 29 岁这种低龄段，而 40 岁以上的人，对这种真挚服务的消费就非常少了。这种规律在全球都是一样的，就是在全球都是年轻人更容易接受新事物。

因此，从这个生理的、个性的，还有人口周期，就不同的阶段来看，实际上规律是相同的。就是说，不管是国外还是国内，它这个规律是共同的。比如说，一个单身的人的消费情况，跟一个已婚的人的消费情况，是根本不同的。结了婚有孩子，和结了婚没有孩子，这两种家庭的支出情况和支出结构也完全不同。小孩子和他长大成人后，这两个阶段他的消费支出、消费偏好也都不同。所以，人们说代沟，那这就是代沟，在世界各国都存在这些东西。那么在这些东西的背后是什么呢？实际上是一个心理偏好。就是说，从心理的角度看，实际上人们有一些共同的心理，在这种意义上，地域文化没有太大的差异。

这样，从营销的角度来评估的时候，就会考虑，如果顾客是一个年轻人，或者是一个老年人，或者是个中年人，他有什么样的背景？基于这样的分析，来判断他有什么样的消费行为。这是有普遍规律的，而且是我们可以去进行研究和预测的。这种规律，其实有很多人研究过，不需要你自己再重新研究，因此从这个角度上来说，营销是没有地域文化的。这是第一个角度。

但是，从另外一个角度看，这个社会又是变化的，社会文化本身是有差异的。比如说，二、三十年以前，人们找对象，标准多是要老实忠厚，比如当兵的、当工人的，那时候非常有社会地位，而现在，如果你再说谁老实忠厚，差不多就是在贬低他。这就是说，社会文化的变迁，导致社会的价值观发生了变化。另外，角色的规范也不同。所谓的角色规范，就是人们对某一个职业的基本要求，是不一样的。这两者形成的是一种文化。而这种文化，其实是我们生活方式的一个体现。比如，在国外，人们把手机作为一个工具型产品，使用多年不换，而且款式也很旧。而我们中国的手机，会很快推出新产品。为什么呢？是因为我们把手机作为一个形象的代言。也就是说，我通过我的手机体现了我在社会中的某种角色，比如说我是一个比较时尚的人，或者我是一个跟上潮流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人。

因此，在这个层面上，社会文化是由我们的生活方式去体现的，而这生活方式，包括我们生活的方方面面。我们每一个产品，每一个产品的营销，都是跟消费者的生活方式紧密相关的。很多人利用了社会变迁所造就的生活方式，来进行营销。最典型的，比如麦当劳、可口可乐，包括百事，在全国所有地方，不管它的代言人是谁，可口可乐都是激情的、欢乐的表征，人们认同的不是产品，不是它的口味，而是它所带来的生活方式。所以，从社会学的角度，我们经常会说，社会的价值观是形成品牌的一个基础。

因此，汤雪梅认为，当我们要去做一个品牌的时候，我们首先要考虑的是，现在这个社会的基本价值观是什么？我的品牌跟这些价值观之间有没有吻合？比如说，说我就是我，我很有个性，我很张扬，这是现在才提倡的。要是在“文革”的时候，你会提倡这个价值观吗？你不会。那你的品牌会做这个，会从这个角度去演绎吗？你也不会。这就是品牌。

总而言之，从变化的社会这个角度来说，也就是说从品牌的角度，从一个社会群体的角度来说，这个社会是在变迁的，品牌也是需要更新的，品牌的表现方式也是需要更新的，因为它们符合的是人和社会统一的一个基本需求。但是，在个体层面，它的一些基本规律是不变的。我们只要抓住这两条线去做营销，我们基本上就能把握营销中的变化和不变这两种规律了。

这种变化和不变，对于企业和消费者而言，它又意味着什么呢？

对于消费者而言，首先我会有这种需要，就是说你没有提供这个产品之前，我已经有这种需要了，但是这种需要，可能现在还没有被满足。然后，我就看到了信息，这种信息满足了我心里想要的东西，那我就会想，我要不要购买它？我要购买的过程当中，我又会去决策，因为有很多的信息提供给我。在这些信息之中，我可能选择一个我觉得跟我最合适的进行决策。决策购买了之后，我才会来使用。使用的过程就涉及到我满意或者不满意，涉及到我后面向不向别人推荐，或者抱怨。从个体的行为，从消费者角度看，是这么一个过程。

从企业的角度，我们又是怎么做的呢？我先做一个市场细分，就是现在的人群有多大？我把它分成几个细分市场，然后，我根据我的消费者，我根据竞争对手，我根据我自己的产品特点，我去锁定几个目标群体。比如说，我这个产品是针对高端人群的，或者说，我做网络虚拟武器交易平台，那就十几岁的青少年。这叫做定位。之后，我针对这些人去做营销，比如展开我的产品设计，展开我的渠道的选择，还有我的广告，还有我的其他营销活动。最后，进行一个整合化的营销。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，汤雪梅认为，我们消费者是站在从需要到信息到决策到使用这么一个线条上，而企业是站在一个细分、定位和计划、整合这么一个渠道上，这是两套截然不同的语言。可是，很少有人会觉得这两套语言是不同的，因此，沟通中会发生很大的问题。比如，一个企业老板会说，我在这个行业做了这么多年，我非常了解消费者。我们这个东西就是给这样的人用的。他非常自信，他认为他很理解消费者。但是，事实上并不是这样子，这样的案例非常多。

◆案例：前台秘书也要买一个路易威登的包

从本质上来说，商品满足了人们什么需求？它的作用是什么？或者说，你购买一个品牌的产品，对你而言，有怎样的满足？它满足了你哪些方面的需求？一般人认为，选择品牌，特别是名牌，是因为第一它质量有保障，第二它是一种身份的体现。

在汤雪梅看来，现在有品牌的商品质量上应该说是不会有太大的差异了。从心理学上看，一个人购买某个品牌的商品，其实主要满足两个需求：第一，向人们展示我是谁？就是说我通过品牌来告诉你，我是什么样的人。或者说，告诉人们我是谁，告诉人们我的性格、我的偏好、我的生活方式、我的理想，这是品牌的第一个作用。第二，弥补我的不足。比如说，我觉得我社会地位不够，那我就得买一些行头来装饰我自己，或者买高档的轿车，以此来弥补我，让我觉得我自己是我想要成为的那样的一个人。所以品牌的作用是两个，第一个，告诉你我是谁。第二个，弥补我所不足的地方。如果你对品牌有了这样的认识，你就深刻地理解了人性，你的营销就比较容易成功。

因此，消费者跟企业，其实是在说两套语言。很多企业都会说，你看我这个产品质量这么好，价格还这么低，他们就是不买，但你看那个路易威登的包，还是我造的呢，那个质量跟我的一样，人们就买它的。很多中国人特别不服气，说你看那个国外的产品，都是我们造的，凭什么卖那么高？那是剥削我们。其实，这个话从物质这个角度来说，从企业的这个角度来说，有一定道理，它是在剥削你，但它靠什么剥削你？

靠的是人心，靠的是人的需求，靠的是品牌。就是说，我愿意为这个品牌来付这个钱，因为它提升了我的地位。现在，即使是一个前台秘书，也都喜欢买一个路易威登的包，为什么呢？她是为了向人们证明，我收入很高，即便我收入不高，我存几个月，我也要买那么一个包。这就是说，它弥补了我内心的遗憾，弥补我作为一个前台秘书，平时给人家服务的卑微感，我希望通过我能用世界名牌，显示我自己的地位。如果你能理解这种心理，那么就能理解消费者为这种心理买单的消费行为。这也就是品牌的魅力和品牌的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这就是汤雪梅阐明的想法，就是实际上消费者跟企业想的是不一样的。如果企业只是从生产、成本这样的角度去想问题，你永远也想不明白，很多很多的问题都想不明白。

◆案例：别用不锈钢的内胆来提价

曾经有一个电热水器的厂家，要给电热水器加价。

为什么要加价格呢？因为该厂家用的是不锈钢的内胆，该厂家的成本提高了呀，所以要加价。

那么汤雪梅就问，你使用不锈钢的内胆以后，对用户来说有什么好处呢？厂家解释说，原来啊，可能能用七、八年的热水器，现在能用十年。然后汤雪梅就去做调查，发现热水器用到五年的时候，一般就不敢再用了，就要更新了。所以，如果你要是说使用寿命延长，消费者并不关心，因此他不愿意你加这个价格，你加这个价格他肯定不买。

作为消费者，他的希望是什么呢？一是希望款式经常更新。二是出于安全性考虑，希望在它使用寿命结束之前，就把它换了。所以说，从企业的角度你想加价格，那是因为你成本提高了；从消费者角度我愿意为外形再付钱，可是他不愿意为使用时长再付钱。这就是两种语言在沟通，没有沟通好。

因此，汤雪梅的结论是这样的：任何一个产品或服务，其实都是一个沟通系统。所谓沟通系统，是消费者用自己的钞票，去向企业说我喜欢你，或我不喜欢你，而企业则是用自己的产品跟消费者说，我为你造这个，我为你造那个。这个沟通系统有没有沟通好，决定了我们的营销能不能做好。

所以，产品和服务都是企业和消费者沟通的一个桥梁。汤雪梅的观点就是：

第一，商品是一个交流和沟通的系统。消费者和企业有两套思维方法，说的是两种语言。有很多的企业老总，在他做完调查之后，都说，噢，原来他们是这样想的。

◆案例：大银行安全，小银行不安全吗？

以前，招商银行比较小。某大型国有银行客勤部的老总问汤雪梅说，难道你不知道招商银行是个小行吗？你放心把你的钱放在一个小的银行吗？汤雪梅就告诉他，实际上消费者认为，所谓的银行都是国家开的，而且这些银行都是安全的，所以消费者并不认为，大银行安全，小银行就不安全。

但是他是业内人士，他说，你们根本不了解，它根本没有我们安全。但是这是没有用的，消费者不是这么想问题。消费者想问题的思维方式，跟企业想问题的思维方式是完全不同的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两种方式，应该以谁为主去想呢？市场营销的基本观点是，以消费者为中心。如果你是竞争者导向，竞争者做什么，你就去做什么，那么其实你就不需要研究市场调查或者是市场营销。市场营销是以消费者为中心，然后再结合竞争者去做的。单纯的以竞争者为导向，肯定会失败。因为，一是你跑不过竞争者；二是竞争者不一定以消费者为导向，他有可能是失败的。

这就是为什么我们现在国内的很多企业，它们不去做市场调查，它们就看别人降价了，我也降价，别人开发了什么新产品，我也去开发什么新产品，但他并不知道，现在这个新产品是不是符合市场需要的。如果他是以消费者为中心，他就可以去开发他自己的新产品，他走出的路就是独特的。我们现在的产品过于同式化，所有的产品都一样，就是因为现在的企业都是以竞争者为中心，这是一个基本的不同。

第二，符号经济是品牌经济，品牌可以从个人到企业到地区到国家都适用。所以品牌这个概念，不光是一个产品的概念，不光是一个服务的概念，它同时也是你的个性表征。

总的来说，品牌系统是针对群体的，因为它研究的是一个群体文化；而销售系统基本上是针对个人的，它是研究个人的心理，比如说贪便宜、要物美价廉，等等。所以，我们应该把这两个系统分开。现在的企业基本上不太去思考这个问题，由于销售是现金流的来源，多以为销售就是一切，说只要是做销售就是打价格战，就是一个低层次的竞争。但是品牌是针对一个群体，要做一个长期的印象，就是人们对品牌的感知，这种感知是一种竞争力，而这是我们中国现在最最欠缺的，这也是我们国家整个竞争力之所以现在跟国外相比有很大距离的重要原因。

汤雪梅给中央电视台做过一个调查，就叫品牌中国。做这个调查的目的，就是想看一下，我们中国的品牌在中国消费者心目中已经达到了什么样的程度？都有什么样的感知形象？结果发现，中国很多非常知名的企业，缺乏品牌的内涵，就是说品牌没有性格，没有个性，或者说品牌内涵不清楚。但是如果你去做一些外资的品牌的调查，它非常清晰地告诉你，我的品牌定位是什么，我要传达的是什么样的理念，我想跟消费者沟通的是什么，非常清楚。这是做品牌的不同境界。今后，中国企业在品牌方面，要走的路还会很长。

（二）现代企业的营销定位和传播战略

汤雪梅分析了营销发展经历的不同阶段。她认为，中国企业类型非常多，不同的企业，它所在的阶段也不同。比如说，在最早的时候，企业以生产为主导，但它又和营销、财务、人力资源结合得比较紧密，可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以把它们看作一个部门。然后，发展到以营销为主导，营销的比例变得比较大，现在基本上是以营销为主导的企业比较多。但是再往下发展，就是营销为核心的企业。比如说现在很多公司都说，我以销定产，营销是我企业的一个命脉。甚至很多企业都不用生产，它的产品是在外面加工，自己就是做营销，而财务、人力资源和生产都是服务于营销。之后，企业发展到以客户为中心的阶段，就是将客户作为我们的核心，而营销则是作为一个整合因素，去服务于客户，生产、人力资源、财务这些因素服务于营销。以整合性来服务于营销，执行一体化的营销传播策划模式，这才是一个现代企业的营销定位。

这种模式，它首先需要的实际是一个数据库，就是说你对于你的客户有没有一个基本完备的数据库。国内很多企业，甚至包括很多大企业，都没有自己的客户数据库。这是非常危险的。

◆案例：我们今天的商道一定比多年以前先进吗?

从理论上来说，随着知识的发展和经验的积累，我们今天的经商之道应该是比多年以前更加成熟、更加先进的。然而，事实果真如此吗?

在电视剧《商道》中，那个韩国大商人，只是在做一个盐铺的生意，可是，他都会把所有来他这里买盐的人的背景记下来，比如他家多长时间买一次，他需要多大的量，他们家有几口人，他还想买什么样的东西，等等。

也就是说，在那个年代，他对他的客户数据库已经有了这么好的管理，但是在我们现在这个年代，有很多大公司都做了十几年、二十几年，却仍然没有自己完善的数据库。这对你今后再去做营销，其实是非常不利的。

汤雪梅认为，应该先做基本的数据库，然后把客户分成三类人群：

第一类，是我的忠诚用户，就是对我非常的忠诚。这一类数据库一般正规的企业都有。

第二类，竞争对手的数据，竞争对手的用户。很多人都说你产品很好，你还要不要考虑更多?事实上，你见到的都是跟你好的人，你见到的都是你的用户，他当然都说你好，那你有没有去看看竞争对手的用户，他为什么选择竞争对手?一定是竞争对手有更强的地方。所以，很多人研究的时候，尤其是老总，很容易骄傲自满，就在于他所接触的员工都拍他的马屁，他所见到的都不过是一些忠诚用户，为了各种利益说他的好话，而且肯定是满足了他的用户的需求，这些用户才选择他的产品。但是，他往往忽略了竞争对手的用户。

第三类，是摇摆的用户。摇摆用户，就是说，我选择你也可以，我选择他也可以。这样的人其实还没有建立忠诚度，但我们是可以去争取，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以进行稳定的。

这三类用户是不同的。我们要看看他们接触的渠道有什么不同。比如说，现在开通了不少网络银行，有些银行的用户上网频率很高。那么，你在网站上投放的广告才能有效果；有些人只看电视，那你在电视上投放的广告才能让他看到。所以你要分析一下，竞争对手用户是通过什么信息渠道，就是他的信息是从哪些地方来的？而你自己的用户的信息又是从哪里来的？有这个信息接触的管理之后，我们才能来确定我们的传播战略。比如，我传播给谁？我要传播给他什么样的内容？然后，我们才能去打广告、布渠道，才能去做 POP。

但是，现在很多企业不明白传播战略的重要性，他去做广告的时候，就对广告公司说，你给我做广告，说我这个产品价格又低，质量又好，或者说，功能特别好。实际上他都不太清楚他要跟谁说，他说，谁买我的东西都可以，卖得越多越好。这个我们都理解，你是卖得越多越好，但是你一定有一个主导人群，还有一个辅助人群，因为不同人群的需要是不一样的。因此，一定要说清楚，你主要对谁说，你要跟他说什么，而且你要说的这个东西是不是能打动他。如果你的传播战略不明确，最后传播出去的结果可能就会非常分散，非常模糊。只有在有效执行切合实际的传播战略的前提下，我们才能来制定我们的营销目标。比如说，我们希望通过这一轮的传播，能够达到销量有多大幅度的增加，或者说，以前用的人少，现在用的人多了，以前不忠诚的人忠诚了。根据这个营销目标，才能制定出有效而可行的营销策略。这个策略，又涉及到产品怎么做？价格怎么做？分销怎么做？传播怎么做？这四者之间是要协调的，要一致的。

可是，现在我们很多产品的营销定位和他的传播战略之间是不协调的。比如说，一个非常高档的楼盘，它用在街头发小广告的方式进行传播，这就是不相匹配的，因为你的产品是个高端产品，而你用的营销手段却给人一个比较低端的印象。也有人说，我广告里是说，我是一个优质的、高品质的产品。可是你到了终端去看的时候，打折、促销，全是在打折，给人的绝不是高品质的印象。你看一些名牌产品，它不打折，它会说什么呢？它会说，我现在是在店庆，我送你什么东西，让你感觉是他的价格体系是稳定的，他的品牌还是一个高端品牌。

因此，汤雪梅认为，我们必须把价格、产品、分销、传播统一起来。比如说，你是定位在高端，那么你的包装和你的定位就要相符、相似，而你的传播渠道也是一样。一个高端的产品，不可能在一个街边小店去卖。比如，原来青岛啤酒是一个很高端的品牌，最后大街小巷都能买到，那你想想，你心目中它的地位，是不是就降低了？现在，它的品牌可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就没有以前那么高端的形象了。如果它是只在酒店里卖，只是在一些高档的场所里卖，那它的形象又不一样了。所以这几者之间，要协调，要一致。

做单个方面，每一个人都会做，但是让大家协调起来，很不容易，而且往往有失误，这可能是由于企业不同部门的分工造成的。比如说，销售部门，它是不打折就卖不出去，而品牌规划部门则说，我们就要一个高品质的产品，那二者之间就产生了冲突，所以结果往往是互相矛盾、互相抵触的。因此，这四个方面的协调一致，得到的效果是要大于它们的简单相加，这才叫整合营销。如果我们四个方面不是用统一的思路、统一的传播战略去做，很可能我们得到的效果就比较差。所以说，这四个方面是协同的关系，每一个方面都在传播的同样的信息，就是你的产品、你的渠道、你的价格、你的传播表达的信息一定要一样，如果是不一样的，那就说明你公司内部没有协调好。

那么，营销的本质是什么？就是内涵的管理，就是人们对你的看法的管理。在汤雪梅看来，如果人们对你的看法有很大的不同、很大的差异，那人们对你的品牌的印象就是矛盾的、冲突的。

◆案例：国美是鹰？奇瑞是虎？

国美老板说，我觉得我们的品牌像一个老鹰，为什么呢？是因为我们非常有高度，而且我们非常有力度，就是能俯瞰全局。但是，老百姓怎么认为呢？老百姓说国美是老虎，因为它财大气粗，它扩张得很快。其实，这两者之间就是不同的，那这种内涵的管理就是有冲突的。

奇瑞汽车公司说，我觉得我的品牌像老虎，因为我们发展很迅猛，因为我们现在收益非常好。那消费者说什么呢？说它像猴子，因为奇瑞汽车起步比较快，具有很强的灵活性，给人一种比较有智慧、比较可爱的形象，但是，在汽车业里边，它肯定不是老虎，而且它的产品两个大眼睛很像猴子。

从这能看到什么呢？

第一，企业方对品牌的描述，跟消费者对品牌的描述是不同的。这个不同产生的原因，不是消费者的错，而是你企业没有把你的东西宣传出去，也没有把你的实力、你的理念宣传给消费者。

第二，品牌是怎么产生的呢？当你没有去说我的品牌是什么的时候，人家会从你的产品、你的取名、你的包装来认知你的品牌，来反射你的品牌。奇瑞的产品跟它的品牌非常相关，也就是说，从它车的形象，很容易联想到它品牌的形象。所以，产品也是品牌的一部分，而不是简单的广告。也就是说，我们对品牌的理解一定要再广一些，除了产品之外，还有很多东西都代表品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、市场调查与产品营销之间的关系

理清了营销的一些基本的思路，对这些思路有了一定的认同，就可以进一步分析调研如何帮助你做市场营销。如果说营销的基本思路都是不一致的，那调研根本就没有作用了。汤雪梅发现，在中国，调研主要是服务于外资企业。80%~90%的外资企业都做调研，而中资企业，即使是大企业，调研也做得非常少。做一个广告要花好几千万，它都舍得投，但是，一个调研可能就几万块钱，它就舍不得。因为它没有那个意识，它没有认清调研和营销之间的关系，没有看到调研在营销中所发挥的重要作用。但这样会造成什么结果呢？你那个广告打出去了，可能都是无效的，打水漂了，或者你的企业的某个决策失误，导致经营失败。

比如说，你上一个新产品，这个新产品失败了，那代价是非常高的，因为你的渠道、你的人员、你的模具等都出去了。但是，你就不肯在新产品上市之前，做一个小小的调研，看看这个产品哪应该改进，这个产品谁喜欢谁不喜欢。他的营销策划往往是凭借个人对市场的感觉，按自己的感觉去策划，那这策划可能成功，也可能失败。但是失败的成本、重做的成本非常高。其实，外资企业没有什么了不起的，它没有什么高招，它出的招都特别普通，但是它的每一个招，都是往它的目标跨了一步，所以他会走得更稳、更成功。就是说，它那一步可能没有你走得那么大，但它的失误较少。

而我们中国企业，可能是有一步跨得很大，第二步说不定就错了，就跨回来了，第三步，说不定就死了，但也许第四步你又活了，不确定性非常大。所以，市场调研帮助你更加客观地去理解这个营销，更加客观的去理解消费者。有人说，你看人口那么多，怎么可能把市场所有的人的疑点都调查出来呢？汤雪梅说，你看一下蚂蚁，你觉得它毫无规律，但是蚂蚁内部分工是非常明确的。如果你去研究，你会发现，每一群蚂蚁都有它的作用，有它的功能，它们有自己的路线。其实消费者也是这样的，你看上去杂乱无章，但是经过调查你会发现，这一群人是一样的想法，那一群人有同样的需求。

汤雪梅认为，调研的作用，就是帮你发现不同类型的人有不同的需求。你去迎合这一类人的需求，那么你就能拥有这一部分人。所以，从营销上来看，市场调研有这么几大作用：

一是营销全流程的创新、参与、矫正。比如说，你的新产品上市，那你肯定是基于某个假设，就是说人们为什么要用我这个产品？我也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假设的。那我在这个过程之中，可能做错了，或者做对了。我前期有一些想法，但我上市之后能不能真的成功，需要评估。这都是调研可以帮助你来做的。

那具体的全流程包括什么呢？

第一个环节是上市之前的新产品的概念创新，这个可以从消费者中间得到。比如说，我想生产一种新的火腿肠，但是我不知道怎么生产，不知道消费者喜欢什么样的，那我们就可以请消费者来开座谈会，让消费者提出很多建议，什么素的呀，什么加蔬菜的呀，各种形态特别多。如果这些创意有一些可行的，就可以作为新产品概念的来源，可以被厂家采纳。

第二个环节是新产品的样式设计。比如你的新产品已经出来了，改了一个包装，改了一个风格，那你要去测试一下，看你这个改动对不对。我们总是老板决策，老板说我看这个好，我们就上吧，但其实这是有问题的，因为它不是根据消费者的需要来设计的。

◆案例：只推最受欢迎的那一款表更好

曾经有一个手表生产厂家，他们的手表设计人员把设计出的手表拿给老板看。他们老板说，哎，这款不错，就上市这款。有一次，可能也是当时遇到了一些困难，后来他们就做调查。因为他们原来没做过调查，内心里也不大相信调查的作用，他就给调查公司送来四、五款，并且说，你们帮我们做调查，我们同时也在销售，销售完了，看看你们调查结果对我们有什么帮助。

调查结束，调查公司给出结论：B 款款式最受欢迎，会卖得最好，而且受众面最广，而你们自己看好的那个 C 款，是不好的。两个月以后，该公司的产品在市场上全面铺开销售，该公司老板后来对调查公司说，你们的调查真准，果真是你们预测的那个 B 款卖得好，我们的那个 C 款是没卖好。

回过头想一想，如果没上市之前就做调查，最后只推那 B 款，那就能节省很多营销费用，能减少很多渠道投放，产品的设计、产品的包装、产品的制造成本等都能节省很多。从此之后，这个企业明白了市场调研的作用，只要有新产品上市，都要先去调查测试一下，既节省了费用，又提高了效益。

第三个环节是营销。比如说，怎么去定价格？价格到底定多少合适？这个产品到底应该给什么样的人用？顾客应该会到什么地方去买？大家为什么要买？产品上市跟营销相关的这些环节，我们都可以做调查，这就叫产品定位调查。

第四个环节是消费者使用后的反应。产品已经上市了，可能出现一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些问题，这个时候再来做产品的使用度、满意度调查，再来改进产品。

二是假设的检验和验证。在企业里工作，都会有这样的体会：某件事情，不是说没有人想到，而是说公司内部有好几种看法，我认为是这样的，他认为是那样的，每个人都有自己的假设，最后谁说服谁呢？是老板对，还是市场经理对？还是我们技术人员对？还是我们财务人员对？大家都说自己对，最后谁权力大，谁对了。但这样运作，其实很有风险，而市场调研能够帮助你的是，判断你们谁的假设是对的？如果你前期有这样的一个假设，比如说，你说我认为这个东西用于这样的场合非常合适，大家肯定会去购买，那调研就帮你测试这样场合和这样的人是不是会买你的产品。这就是假设的验证。

三是发现并且解决问题。

◆案例：好产品为啥卖不好？

有一家企业，他的新产品上市有一年了，销得不是很好。该企业老总说，我广告也打了，我的产品概念也很好，我的产品设计也很漂亮，我的广告也是请外资的著名的广告公司做的，哪个环节都觉得没问题，但就是没销好。最后，调查公司去帮它做诊断，结果发现，它投放的渠道有问题，对于投放广告的那个渠道和他目标人群的渠道是不一样的。

对于这款产品，调查出来是女性特别感兴趣。但是，女性通常又不看专业类杂志，而该企业的广告大部分投在专业类杂志上了，所以就错位了。因此，调查公司诊断出来这个问题，该企业下一步很及时地就调整过来，调整过来可能就没有问题了。

四是预警。所谓预警，就是没有问题的时候，我先预测到问题，并做出积极的应对和处理。很多外资企业运作都能给人一种稳操胜券的感觉，其实是因为它们内部长期都有这种预警系统。比如说，每一款新产品上市，它一定是有市场调查在跟踪：产品有什么问题？渠道有什么问题？服务有什么问题？可能很小很小的小问题，它其实当时就都调整了，不用等到发现市场已经不行了再去调整，否则就晚了。但是，像我们国内的企业，是老板说做我才做，一年就做那么一次，所以这个预警作用就起不到了。因此，整个市场研究是正确营销的基础。

此外，还存在一个很大的问题，就是有的企业会说，我们所属的这个行业跟别的行业不一样。比如像金融企业，他说我们跟你们不一样，我们是金融产品，你们是消费品，这两个没有关系。所以在金融业，人们很少看到市场调研行为，这就走进了误区，以为自己这个行业不需要市场调研。而在汤雪梅看来，其实金融产品也是个体消费的对象，你只要是跟个体打交道，你就不可能了解每一个人的心理。你要了解一个群体的心理，你就要去做调查研究。客观存在的问题，导致了营销性研发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缺乏，就是大家会把钱大量地投在新技术上，而对于一些跟营销相关的研发，比如说一些外观的改进，投入的就非常少。

因此，汤雪梅认为，市场调研应该全面而系统。它包括很多专项调研，比如新产品研究、满意度研究、品牌的研究、广告的研究、市场细分和定位、消费者行为态度研究，等等。非常常见的，一个是跟新产品研究相关的，就包括它的外观测试、口味测试、包装测试等；而满意度，是一个长期跟踪的你的客户的预警系统；品牌，可能你传播出去的跟消费者所得到的不一样，那就是因为你品牌的传播没有做好。

三、市场调研与营销策划基本思路的对位

（一）市场细分

市场调研要与市场营销策划的基本思路对位，也就是说，市场调研仅仅是个工具，服务于这个营销和策划。市场研究的首要问题，一般都是要进行市场细分。那么，市场细分的标准应该是什么呢？

消费社会市场细分的标准有很多，有人口的、心理特征的、地域的等等。但是其中最根本的细分的标准是相同或相近的需求。就是挑出一些消费者，他的需求非常相近，或者说他们有同样的需求。他们可能需求相同，背景也相同，但也有可能需求相同而背景不相同。市场细分基本的要求就是需求是相同的，但需求是怎么样来界定和表达的呢？比如说，我们可以按照收入和家庭结构来看，收入从低到高，家庭结构从单身到有小孩，再到退休，再到丧偶等等，他们的需求都是不一样的。这是按照家庭生命周期和收入来分析的一种细分方式。还有一种细分标准，就是我们用计算机去模拟出来的标准。比如说，不同类型的企业，在某个产品上有同样的需求，这是通过我们的计算机模拟出来的，要通过专门的模型去处理。

因此，汤雪梅认为，按需求来进行市场细分，有这么几个层次：

第一，按照产品的特征细分。比如说，这个产品是针对集团客户的，那个产品是针对中小客户的，还有产品是针对个人的。这是根据产品的收益群体细分的。也可以根据产品类型的个性细分，比如，可以细分为集合型、简单型、中型等等。

◆案例：全球通、动感地带和神州行的用户细分

全球通、动感地带和神州行的用户，就是一个非常好的细分。

全球通的用户有什么特点呢？35 岁以上，男性，收入高，话费大，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且经常出差，用于公事。对全球通用户的调查结果表明，这些人花费的话费很高。那是不是应该给顾客打折呢？

进一步调查发现，这些人多是公款消费，他们其实也不需要你降价或打折，他就是希望能显得自己比别人地位尊贵。后来，中国移动就采用了调查公司提出的对于大客户的策略，就是向这类人提供大客户服务，包括机场给他们提供贵宾室等。这都是属于我不给你降价，但是我给你更好的服务，让你显得尊贵。这就是一个细分市场。

动感地带的用户，一般钱不多，但是我敢花钱，而且我还喜欢新的东西，什么东西没玩过，我要第一个玩，显得我比你强，显得我引领时尚。这样的人，比如学生，私事比较多。对他们的策略，就是一个套餐，因为他们的话费并不是很大，但是他们对那种真挚服务可能用的比较多，套餐对他们来说是很合适的。

神州行的用户，女性会比较多，收入稍低一些。这样的一个人群，手机也是用于私人联系的。对他们而言，话费一般有个额度，比如每月150 元以下。

对于这三个市场，有三种不同的细分方式。细分了之后，我们对顾客提供的产品是完全不一样的。比如说，以前，中国移动提供的服务是一样的。但是，后来它对市场做了细分，全球通与神州行的计费方式都不一样了，这就满足了不同群体的需求，扩大了它的市场份额。

◆案例：网上银行、ATM 机一定比柜台服务好吗？

在人们一般的印象里，各个银行都差不多。但经过调查，汤雪梅发现它们之间还是有很大的不同。

比如说，A 银行的客户中，40 岁以上的人占的比例非常高；B 银行的客户中，20 到 29 岁的的人占的比例比较高；C 银行的客户中也是年轻人居多，而 D 银行的客户也是老年人居多。

不同的银行的客户群结构不一样，那么推出的产品肯定又不一样了。比如说，A 和 D 这两个银行的客户中老年人很多，你给他用网上银行，客户用不了，你让客户用 ATM 机，客户说我不会使，客户就要去柜台，那你怎么办？所以解决方法都是不一样的。不同的客户结构，决定了你的服务方式，决定了你的产品特征。

应该说，每一个人群都有钱可赚，但是你要看看这个人群的需求是什么？针对人群去满足他的需求，这样我们可以按照两个维度对银行进行定位：一个是按照收入，一个是按照年龄。比如说，某一个银行，他的客户收入低，年龄轻；另一家银行，他的客户收入高，也很年轻；还有的银行是其他状况。跟竞争者相比，每个银行都能找到自己的定位。

第二，按照心理特征进行细分。我们可以把人群分成四类：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一类人群，叫做自我计划者，它是什么样的人群呢？凡事赶新潮，什么新东西都想试试。比如银行推出新服务，我肯定要用，你要有一个最新的产品，我肯定用，但这种人不是收入最高的，主要是那种小白领，还有中学生、大学生等群体。这是一个很容易接受新鲜事物的人群。

第二类人群，叫做意见寻求者，这些人是什么样的呢？他们收入很高，但他们不赶时髦，有什么新的产品或服务，当已经有一部分人使用了，可能向他推荐，如果秘书跟老总说，我现在用了一个新产品，功能可好了，你也用用吧！那这个老总说，好好好，那就试试吧。他有支付能力，他有购买能力，但他不是第一个去买的人。我们也可以把它叫做推动时尚人群。

第三个人群，是追随时尚型。比如一些妇女，一些普通老百姓，他们追随时尚。就是某个新东西研究出来了，高收入人群也用了，年轻时尚人也用了，然后我也得赶把时髦，大家都去用，这属于追随的。

第四个人群，是简单需要型。这类人，主要是老年人。一个产品，价格已经要很低了，他才会去用。

所以我们就要看一下，我们的产品是针对哪个人群的。比如说，如果我们的产品针对简单需要型人，当然应该能满足这部分人的需求，但是自我计划者就不会需求他，前面的人就不会成为我们的客户了。可是，这类人的市场份额会相对较大。如果我们产品是针对创新概念、追赶时尚的自我计划型人群的，那我们的客户群会比较小，会有一定的风险度，但今后的成长空间会比较大。这是市场细分要明确的产品定位。

（二）产品定位

多角度完成市场细分之后，我们要对我们的产品去传达的理念、达到的基本目的进行一个定位。汤雪梅强调，产品的定位一定要考虑四个方面。

第一，有没有需求？现在很多企业都是一厢情愿，不管消费者有没有需求、认不认可，自己觉得有需求，自己想去做，就去做了，这里面风险很大。

第二，与本公司其他产品定位是否有冲突？比如说，以前你出高端的产品，现在你出一个特别普及的低端的产品，人家会觉得你这两个产品之间很奇怪，为什么差异那么大？那对你的公司形象是不利的。也就是说，你要考虑公司和品牌的形象，考虑你公司的其他产品跟它之间的相关度。如果这个相关度不高的话，你就得改其他的名字，否则对你的品牌就会有不利的影响。

第三，竞争对手已经形成什么样的定位了？就是你的竞争对手，人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们对他的印象是怎么样的？比如说，大家都已经觉得你的竞争对手有某种优势，你说我也是某种优势，那就是同式化，那就是去拼价格战。如果你说，我的优势是另外一个优势，跟它的不一样，但是也是消费者需求的，那你就是赢得了你自己的市场。也就是说，你要跟竞争对手进行区隔，以避免很多直接的、白热化的竞争。

所以，总的来说，要从消费者、公司、竞争对手这三个角度，进行我们自己的产品定位。产品定位，一般是这么描述的：

首先，它是谁？是我的销售对象，要明白我销给谁。其次，我们是个什么角色？比如说，我们是个供应商，我们是一个中间联络人，我们是一个服务商，等等。再次，我们的利益点在哪里？我有什么利益点？我有什么差异性？一定要有差异性，否则人家都会说，你跟别人有什么区别呀？我为什么要买你的呀？你要给我一个理由。还有，你要告诉顾客，我品牌的个性是什么？这个个性跟目标消费者的个性是保持一致的。最后，为什么你要相信我说的话？

◆案例：宝洁的广告模式

宝洁的广告，所有的都按上述套路来走。

比如说，打一个杀菌香皂的广告，宝洁会先让你看，看一个孩子一个母亲洗手，你就知道宝洁的目标对象是谁了。那我们能干什么？我们能帮你杀菌，那我就是你的健康顾问。我能产生什么效果呢？我帮你杀菌。那我有什么差异化呢？市场上没有这个东西，我有这个。然后品牌，最后宝洁说，我有权威机构认证来支持我的说法。宝洁走的其实都是这个套路，很模式化的一个东西。

◆案例：谁用神州行？谁用全球通？

不同类型的通讯品牌产品，其使用人群是有所不同的，所以每个人都是吃自己的市场，而并不是互相之间有一个很强的替代关系。

比如说，像神州行卡、IP 卡，可能是比较年轻的人在使用；像小灵通，可能是女性、低收入人群用的比较多；全球通，可能是大学本科以上的高收入的人去用的多，包括 35 岁以上男性这样的人群；而固定电话，一般都是中老年人用的比较多。

每一种产品都有自己的定位，有自己的人群，因而每一个品牌都可以找到自己的位置。所以，你要看你自己的感知图在那里？你自己是怎么被人家感知的？很多老总对自己企业，都过于乐观，就觉得自己产品很好，却不知道自己在消费者心目中，是在某一块上做得很好。

（三）整合营销

汤雪梅认为，在产品定位的基础上，所有的营销组合，都要用一样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的声音去说话。这一点非常重要。用一致的声音说一样的话，这样你就省力，就是你的传播非常省事。而且，你的传播的效果非常好。现在很多广告打出来没有效果，都是因为说的声音不一样。有些大企业部门很多，这个部门这么说，那个部门那么说，各说各的，最后说起来声音全都不一样，谁都记不住。我们要用所有的营销手段，包括我们所使用的POP、我们的户外广告、我们的网络广告，去说一样的话，就是传播我们前期的产品定位，保持声音的协调性和一致性。

这样，汤雪梅阐述了她的思路：先细分再定位，在定位基础之上进行整合营销。她分析了整合营销的几个关键途径，以及市场调研在其中是怎么发挥作用的。

第一，产品测试。比如说，我们可以通过座谈会，去进行概念的开发。假设开发了 10 个新产品概念，那这 10 个新产品是不是都上呢？可能不是都上。我们把这 10 个新产品拿到消费者中去测试一下，如果发现产品 A 最有吸引力，那我就上这个 A，而不是说满天撒网，最后收获很少。还有跟产品相关的测试，比如可以测名称，名称是品牌非常重要的一部分。名称的好坏，可能对后边产品的营销发挥作用，或者说产生影响。还有就是测试它的市场潜力，就是说，测试市场上到底有没有人去购买它？如果测试出这个产品市场潜力不错，还要做包装测试。

◆案例：为什么一个产品，要用 3~5 种包装？

有一个企业老板，是做汽车美容产品的。每次新产品上市之前，他都同时上 3 种包装，或者 5 种包装。上市以后，他看哪个卖的好，他就把别的包装取下来，就用那个卖得好的包装。

后来，汤雪梅对他说，其实你完全不用这样子，只要把这 5 个包装先给我们看，我们帮你测试完了，你就推一个。这样，你省了 5 个模具的费用，省了其他的包装产品占据柜台的费用，而且还省了时间。

但是，至少这个老板有一个思路，就是说我拿市场进行测试。他不通过调研，他通过市场进行测试，这个思路也还是比盲目地推一个要强。

第二，服务要素跟流程的测试。

◆案例：服务流程好不好，不能想当然

以前，平安保险曾经推出了一个服务流程，那个流程里边有 15 个要素。平安公司觉得这 15 点对消费者来说都很好，可是，宣传的时候到底打哪个？总不能说 15 个都打呀？那么平安公司认为其中可能有 3、4 点，是非常有利于消费者的，因而对消费者也是非常有吸引力的。

但是，汤雪梅做完调查发现，其实他想法中有很多是不对的。比如说，他觉得，关于车险，让你到指定的修理厂去修理，是为你做的好事。可是，消费者说，我不需要你指定，你指定的里面有很多猫腻儿，我不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相信你。那你看，他原来的那个服务流程其实就是有问题的。

经过服务流程的测试，再对服务流程进行改进。由于提前就测试好了，新产品再推出来的时候，就非常顺利，就不需要再去调整了。很多时候，推出一个服务流程，最后发现有问题再改进，那也影响了我们的市场。所以，服务流程的改进和创新方面，也可以做很多的工作。产品上市之前的市场调研，成本远远小于推销以后有形和无形的损失，有形的包括你看得见的产品、看得见的失败，无形的是你的时间、你的品牌。所以，市场调研可以降低经营风险和机会成本，但人们往往会忽视这种看不见的利益和损失，而只有广告打在那，他才觉得这个东西很值，却不知道钱砸下去并没有预期的效果。

第三，渠道选择。渠道分成两种：一种叫做信息渠道，就是看你是怎么样接受到这个信息的？另一种叫购买渠道，就是你怎么去购买这个产品的？你对你的细分市场要了解，这个细分市场也许并不需要花很多钱，就可以到达它。而动不动就投电视广告，其实并不是最好的选择，因为你的目标群体可能不是在你所投放的渠道上。比如说，像我们做开放式基金，人们购买基金时，朋友介绍占一个很大的比例，达到43%。因此，当基金公司无法跟银行对抗的时候，你让你的老客户帮你去推荐，这是一个最好的销售方式。

四、产品品牌诊断

结合市场调研的作用，一一诠释了企业产品营销的关键环节之后，汤雪梅建立了一个整体的营销诊断模型。

汤雪梅的基本假设是这样的：首先，广告的作用是什么？是扩大知名度。如果你的产品知名度已经足够高了，你再打广告其实就没有用了，所以现在很多的大企业、很大的知名品牌不做广告了。其次，你的购买偏好，就是到底要不要买它，其实是由产品和价格决定的。就产品特性和它的价格决定的购买偏好，我们可以做调查，看看他的购买偏好强不强。再次，如果购买偏好比较强，就要你渠道到达了没有？如果你没有到达，那也没有用处。还有你的销售队伍够不够强，这样才影响到你的市场份额。有这个市场份额之后，我们才来研究他的满意度。比如说顾客用了以后满不满意。最后有个忠诚度，它决定了人们是不是要再次购买。

这个流程，就是一个营销诊断的流程。汤雪梅认为，我们的资源投放在哪个阶段，是由我们的产品在哪个阶段出问题决定的。比如说，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些产品，它是渠道上有问题，那你就应该多做渠道，多做分销。但是，也有可能是你的产品有问题，也有可能是你的广告有问题。而我们现在大部分的企业老总，难以找出营销市场份额低的关键问题所在。他们会统一的认为，我们没有名气，我们的价格高。其实，他并没有真正去诊断。而这个诊断，需要数据，需要我们去把这些环节一个个剖析开来。

◆案例：知名度、美誉度、使用率和忠诚度的终极 PK

我们有 5 个产品，A、B、C、D、E。第一个衡量的尺度是知名度，就是知不知道这个牌子？第二个是美誉度，是说不说它好？第三个是使用率，是不是用了？第四个是忠诚度，会不会再次购买？

如果一个产品，比如说产品 E，从知名度到美誉度，再到使用率，再到忠诚度，都比较健康，那这个品牌的实力就是非常强的。

如果一个产品，比如说产品 A，假如说，它的知名度 25%，它的偏好也是 25%，它的使用率也是 25%，它的品牌再次购买 18%，那说明什么呢？说明它现在需要做广告，需要去扩大知名度，因为它的产品是没有问题的。它的品牌偏好比较高，说明它的品牌、它的产品和价格都没有问题；使用没有问题，说明销售环节也没有问题；再次购买情况，说明他使用之后也没有问题。所以，它的问题是在知名度上。

如果一个产品，比如说产品 B,90%的人都知道它，只有 30%的人对它有偏好，说它好，然后使用率也 30%，再次购买是 28%，那这个产品的问题在哪？是美誉度有问题，那美誉度说明什么？说明产品的特性不符合消费者的需求，比如它的价格，或者说产品的功能是不行的。比如说，可能你产品功能很高，但是对我不实用，不符合我的需求。所以对产品 B，要改善功能，或调整价格，而不是再去打广告。但是，往往这时候，老板会接着去投广告，因为他过去是靠广告成功的。这就是一个误区，很多老板都会用过去的成功，来对自己的未来做一个诊断。

如果一个产品，比如说产品 C,它的知名度非常高，它的品牌的偏好也很高，但是它的使用率非常低，这说明什么？这说明它的销售有问题，就是它的铺货和现场的点不够多，销售员不够，所以这时候，要把它的终端做好，而不是去打广告，也不是去改善产品。

如果一个产品，比如说产品 D，它也是知名度很高，但是品牌的偏好非常差，再次购买也非常低。这说明它的产品一定存在很大的问题，这个品牌、这个产品本身是经不起考验的。这样子，就得立刻改产品。

我们可以看到，每个品牌都有它自己的问题，你都要进行诊断才能发现。有的品牌，是属于徒有虚名；有的品牌，有实力，但是缺乏传播。我们要对我们的品牌进行一个诊断，看看问题到底出在哪一个环节，并及时改进，如此才能推进营销的持续提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智慧语录

调研一定要有系统化的思维方式，保持细分、定位、传播和营销的高度协调一致。否则，市场导向就成了口号，跟口号相关的措施就落实不到位，最后就达不到营销的目标。

其实每一个客户，目前是你的客户，但今后可能会流失。所以，你要判断一下，这个客户现在是我的客户，但是可能他对我已经不满了，就是说，只要有可能，他就会转移，那这样的人有多少？他会转移到哪去？你都是可以提前做研究的，就是提前通过客户的态度，去判断今后这个市场的走向会是什么样的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇谋为尊，组合制胜

——市场策略规划与动态组合

相关链接：

程绍珊

★ 著名营销实战专家；

★ 北大培训中心、清华继续教育学院特聘教授；

★ 和君创业营销顾问有限公司董事长；

★ 《销售与市场》顾问和“十佳作者”，主要著作有《深度营销观点》等；

★ 享誉中国企业界的“中国新一代营销领军人物”，“中国第一市场操盘手”；

★ 曾经服务过的企业：三和国际、西域酒业、正虹饲料、六合集团、欧普照明、香雪兰化妆品、椰岛集团、沱牌曲酒、步步高集团等几十家国内外企业。

一、市场营销的四大问题和营销人的四大郁闷

程绍珊认为，营销的第一定律是“行先于知”。所谓“行先于知”，也就是说你的实践要远远领先和超前于你的知识。在这种情况下，我们有效的营销知识必须进行结构的组合，才能成为制胜市场的方案。因此，知识本身不是力量，知识的有效组合、有效的结构才使得知识成为力量，必须把知识进行有效结构和组合，以变成企业的解决问题方案。程绍珊对营销的理解，就是从问题开始导向，以这种视角去分析营销、去学习营销、去运用营销的知识。

那么，我们现在碰到了什么问题？在程绍珊看来，很多企业一直面对着四大问题，如果我们的营销研究不聚焦于这些问题，而天天在象牙塔中从概念到概念的演绎，那是脱离实践。什么问题？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，赔本挣吆喝的价格战。为什么价格战会年年不断？原材料持续涨价，营销费用持续上升，可是你的零售价、你的终端价、你的供货价持续下降，你不敢涨价，因为竞争对手顶着，因为消费者扛着，所以你的利润空间越来越薄，回旋的余地越来越小。所以，我们很多企业都喊出了“以利润换市场”的理念，背后的实际是无奈。一降价，销量冲上去了，可老板一算账，赔本了。这是中国的特性实现：消费者不够理性，产业不够规范，市场不够规范，导致价格战会在相当长的时间内得到持续。我们越来越多的市场被价格战氛围所笼罩，而价格战是典型的一种穷途困境的竞争，不降死得快，降也死得快。

第二，对终端和渠道的依赖，造成的愈演越烈的终端战、渠道战。我们从决胜渠道到掌控终端，这几年的概念不断翻新，为什么？因为我们的产品没有差异性。说“酒香不怕巷子深”，这句话可能被所有的营销人都批判了，但是程绍珊认为这句话有一定的道理：酒香，如果你的酒是有差异性的话，你对渠道可能没有那么依赖。假如“一酒独香”或“一酒特香”的话，你可能真不怕巷子深。可问题的关键是，你的酒不一定香或别的酒跟你的酒一样香。于是乎，你就会对渠道有所依赖。

现在，经理们所面临的问题是什么？大型卖场的进店费、各大酒店的进场费如芝麻开花，节节拔高，各个终端的要求越来越苛刻，可他还得去做。各个企业所签的终端进店协议，无一不是城下之盟，怎么看都像《马关条约》，可你不去做行吗？你总想把自己的产品摆在更多的地方，摆在更好的地方，在卖场打更多的堆，上更多的货架，摆得多才会卖得多，因为大家都一样，于是我们就开始对渠道进行依赖。

◆案例：是什么让整个中国家电行业为他打工？

现在，中国的家电行业都在讨论一个话题，就是 2005 年“国美”、“苏宁”等巨无霸们等开始了疯狂的扩张，而这种扩张不是他们自己资本积累，而是对上游供应商资源更犀利和更残酷的掠夺。

我们可以简单的回顾一下“国美”的发家史。中国首富黄光裕先生，10 年前不过是北京街头一小店的老板而已，10 年以后摇身一变成为中国首富，什么使然？他的财富绝对不是靠卖家电挣来的，是什么挣来的？是他获得了很好的产业位置，是整个中国家电行业为他打工。

程绍珊服务过一家国内某著名的彩电品牌，这个品牌国内排名至少在前三位。在一个公开场合，这家企业跟国美签订的协议是什么？国美当年开的所有店都要进去，可进去一家店的代价是多少呢？除了进场费，除了装修费，除了无条件返利费，再加上样品的陈列费，每进一家终端，就是一家国美新开的店，这家进店成本在 20 万到 30 万之间。因为现在都卖平板彩电，10 几台平板彩电一出样就是 20 多万，再加上装修进店

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样乱七八糟的费用，再加上导购员的费用，算下来平均一家店 20~30 万，假如国美当年开 300 家店的话，他至少要花 6000~9000 万的进场费。现代的彩电竞争已经是微利时代了，9000 万的支出得卖多少台彩电来填？

那些卖白酒的老板们也有同样的郁闷，你要在好一点的酒店进场，一瓶酒没卖，先付 30 万现金的进场费，否则你的酒连酒架都摆不上去。透过现象看本质，程绍珊认为，问题并不在于终端如何，而在于我们企业的营销模式同质化、产品同质化，自然会导致千军万马抢终端，终端的价格自然就变得稀缺而上升了，这是市场规律。

第三广告战。广告对企业来讲像鸦片一样，广告一停销量就滑，但是拼命打广告，销量也不一定会上升。以前我们打一点广告，就可以说是“广告一响，黄金万两”，有销量。比如说“脑白金”，比如说原来的“秦池”，曾经红极一时。现在我们企业发现，广告效果越来越差。以前跟电视台谈广告一点五折你能搞定，现在六折起价。以前电视台只有 10 来个，现在电视台 70~80 个。以前消费者一听广告觉得是名牌，现在消费者充耳不闻。广告的边际效率在下降，可我们企业还得依赖，为什么？如果你不打广告，你的业务员去谈经销商，经销商没兴趣。所以现在，我们很多企业的广告是打给经销商听的，是给经销商看的，明明知道没什么用还得去打广告。

第四赔了夫人又折兵的促销战。只要到了星期六、星期天，你就发现促销声、叫卖声充斥卖场，而且愈演愈烈，你“买一赠一”我就“买一赠二”，你“买一赠二”，我就“买一赠四”，你们买过微波炉吗？300 块钱买一台微波炉拎着回家了，它的赠品有 15 样之多，要打个车才能送回家。可消费者呢？这个时候在不断的促销中开始变得麻木，所以以前谈好了价钱，还有促销一阵惊喜，现在谈好了问你：有没有做活动呀？有没有促销呀？你要说没有，他会觉得很奇怪，人家都促销，你们却不促销？现在变成促销是常规，不促销觉得奇怪了。

程绍珊认为，不管是企业老板还是营销经理，只要你坐在那个岗位上，你就会被这四个问题所困扰。这四个困扰几乎覆盖了营销的 4P，就是产品、价格、渠道、促销。面对这样的竞争环境，面对这样的复杂问题，不管是我们研究营销的，还是实践营销的，都要冷静思考，要进行反思。为什么本土的营销走到了这样的困境中？在这样的困境中，我们营销人有哪些郁闷呢？

第一个郁闷：欲振乏力，难以为继。很多经理、老板越来越感觉到这市场难以为继，越来越难以维持原来的局面，竞争对手不断地出现，而且每年你都会发现在各行业中总有一两个疯子不计血本地往里砸，挑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起价格战，挑起促销战，挑起终端战，导致原有的市场份额难以稳固，以及现有的市场难以扎根。你的网络、你的终端在竞争对手的高额激励、高额返利的渗透策略下风雨飘摇，导致你的维护成本越来越高。老市场不挣钱，新市场也难有起色。现在，新市场的投入成本、新市场进入的门槛高了，新市场开发的周期、起动的周期长了，这是我们不得不面临的问题。现在越来越多的老板为营销而头疼，因为它一年比一年难做，空间一年比一年小。

第二个郁闷：穷兵黩武，孤注一掷。我们企业家不乏猛夫，有些企业家或营销经理人“赌”，穷兵黩武，拼了，不计血本砸市场，比拼资源。孤注一掷，以一种赌徒的心态来运作这个市场，聚集 2000 万砸向市场，把市场、终端做成了“绞肉机”。这背后就是赌徒心态，总认为这把砸下去，能够击起千层浪，一夜暴富，把这市场给占领了。其实，越是这种心态越死得快。想当年，张海入主健力宝，当时国内的报刊杂志都在宣传张海是资本高手、佛学大师、企业明星，一阵追捧声。而张海也趁势推出“爆果汽”、“第五季”，以一个多月的广告投入疯狂地砸向市场，企图孤注一掷，说要重振健力宝，结果怎么样？结果不过是玩亏自己的元气而已。实践证明，这种孤注一掷的投入，这种赌徒的心态，不是市场开发的良方，而是一剂企业自杀的毒药。

第三个郁闷：黔驴技穷、疲兵好战。也有些人很精明，不是这么砸市场，企图用策略，用企业的人力，通过现象操作的方法去制胜市场，可效果不是很明显。如果没有一个精妙的策略，没有一个有效的定位，没有精准的营销策略组合，就只能是疲兵好战。很多企业的业务员说，我们已经累得不行了，早上鸡还没叫我就起床了，晚上鬼都叫了，我还没回家，从鸡叫干到鬼叫，可是还不见销量。为什么？没有灵动的策略，没什么好办法，就那么几招，反复用来用去。

第四个郁闷：有心杀贼，无力回天。面对这样的困境，我们很多企业也想通过改变、通过新的策略方法重新起动，想推出新的产品来改变这种被动的局面，但是营销费用持续上升，导致企业利润空间不断下降，你都没有能力再做这个事情了。很多企业选择了随波逐流，就这么干吧，别人都这么做，我也这么做吧。想折腾、想改变，没钱，没有相应的资源来支持，这也是我们所碰到的困难问题。

二、把脉中国市场营销的症结

透过现象看本质，程绍珊强调，面临上述的问题，面临这样的思维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

困境，我们一定要看到现象背后的问题是什么。

第一，"糙竞争"状态下决策支持苍白。中国国内的竞争已经到了不确定的"糙竞争"状态，是一个动荡的状态。你发现影响营销成功的变量在增加，以前做好一件事情、做好一个方面能够赢，现在你做好五个方面、六个方面也未必能赢。而且，每一个竞争的要素都在快速地变化，变化节奏越来越快。

比如说手机行业，摩托罗拉没有进中国之前，它的研发速度是 12 个月开发一个新产品。在参与中国中国市场竞争之后，被迫把速度提高到 4 个月推出一代新款。所以，中国的手机行业成了一个"时装"行业，很多人的手机都不是用到不能打电话了才扔掉的，而是因为出了更新的款式所以把老的扔了，买一款新的。你买手机的那种冲动，跟你在买时装时的心态和冲动是一样的。

为什么？国外的渠道结构已经趋于稳定，市场趋于稳定，产业结构趋于稳定，而中国不是，竞争格局还是诸侯割据，纷争四起。任何人任何企业任何一个简单的变化，都有可能引起市场翻天覆地的改变，而且这些变化变得很突然。

比如说中国的保健品行业，2005 年一年所颁布的行业法规超过了过去 10 年所颁布的行业法规，比如说"直销法"、"广告法"等等，进入门槛发生了太多的变化。以前卖保健品什么功能你都敢说，现在很多东西都不许你打广告，打广告哪些东西能说、哪些东西不能说对你管紧了。以前我们做营销拉条幅刷山墙，搞群众运动都是行，现在这招儿不灵了，为什么？每个城市都在进行城市净化，挂条幅是要罚款的，贴标批是要被罚款的。以前这些手段不行了，变化很快，行业很正规。2005 年以来在中国乳业和食品行业所发生的危机事件，上到跨国公司的国际品牌，中到中国的领先级品牌，下到一些阿猫阿狗的中小型企业，都在这样一个危机的漩涡当中。

你发现，政治上的、经济上的、法律上的、市场上的和竞争上的等等这些变量，都在加速地变化，使得我们一个营销的决策者要收集更多的信息。要在各种不断变化的要素中，迅速找到关键一节并及时做出科学的决策和反应，这是很难的。有时你觉得时间很短，你要快速反应，同时影响的变量又很大，你又不可能在完全对称的情况下去决策，所以你发现很多企业家，现在又重新回到了靠市场质感决策的阶段。因为信息变化很大，在动荡的市场上，吸引市场信息的分析对决策的支持，显得很苍白。

第二，战略互动非常明显。企业的竞争更加高对抗、高强度。你的一举一动、你的一招一式都得紧盯竞争对手，看他怎么出招。他怎么干

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决定了你怎么干。不是说你有一套拳，你不管他怎么出，你把那套拳打出来你就赢了，没那事！真正到了市场上，要忘掉招数，要净身博弈，你才有可能成功。这种战略互动非常明显，对我们提出了更高的要求。所以，不管你推出新产品还是推出一个新的营销策略，你必须要有一个组合拳。先推出一个新产品，看看竞争对手跟不跟、用什么方法跟，再决定第二招怎么出来，用一个组合的套路才可能占领市场。而且，你任何的竞争优势，都是动态和暂时的。越来越多的企业有这种感觉，一种新产品的推出，卖起来短的七天，长的最多三个月，竞争对手的产品就跟上来了，比你的还花哨，卖得比你还便宜。你怎么办？

你想说这个产品一推成功，我这一年好过了，不会！你只有三个月好过的时间，到了第四个月你又得来新的，你不来一个新的，你又回到从前了，这就使得我们的企业不断地在刀口上舔血。任何的创新都是有风险，面对市场我们大家都是惊险地一跳，以前这一下跳好了，我一年都好活，现在一年让你跳好几回，回回都惊险。这导致企业家、营销经理人压力越来越大。很多一线操盘的营销人都说，自从做营销这个行当以来，一天安稳觉都没睡过，每天脑子里都在转怎么应对。

在这样的竞争下，要强调什么？强调信息技术上的动态博弈。两个人在互相博弈，而且是动态的，不断变化的。要强调什么？强调企业的创新，不但强调你创新，而且要强调你创新的速度。要不断创新，持续创新，而且还要快速创新。不仅在产品上，而且在营销策略上，都得不断地变化和创新，你才有可能胜利，这就压力很大。

有的老板说，以前我从零把我的企业做到五千万、一个亿，我看得懂，我看得明白我怎么玩儿，我怎么运作。现在我看不懂了，我越做手越软，每天签字的金额是越来越大，要做的决策都关乎生存，而我自己却越来越迷茫。我很清楚，哪天一脚踏空，我就回到“解放前”了。越来越多的人有这样的压力，为什么？

程绍珊认为，未来的营销竞争，更加强调你的创新的速度和能力，还有企业系统的运作效能。以前找一帮有用的业务员，凭着单枪匹马和他们的市场经验就能开疆裂土，现在不行了，要有一支队伍，要有组织能力才能制胜市场，为什么？因为现在市场不是一招一式可以制胜，而是必须用一组营销策略才能获得动态的竞争优势。也就是说，当你左勾拳打出去的时候，你的右手也要拍出无影掌，你的腿还得踢出佛山脚，要一组套路，你才可能获得短暂的竞争优势。

同时，整个组合要高度协同，生产部门、研发部门、物流部门要高速协同，才能支持你变速度、变节奏地创新，才能形成制胜市场的策略。你要不断地变化而且要有效率地变化，你整个的组合运作效能要跟上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否则你是有心杀敌，无力回天的。因此，市场要求一组有协同的活动，来支持一组营销策略所构成的整个营销，这一点是我们营销人应该开始审视的问题。

三、营销的战略性思维

在制定动态组合策略之前，我们必须建立营销的战略性思维。有人说，思路决定出路。但是，什么能够决定你的思路？程绍珊说，视野决定你的思路。我们很难想像，一个井底之蛙仅看着自己这片天，当环境变化的时候，他会有创意、有思路。见都没见过，就能想得到？不可能！营销是先有行，后有知，是实践中提炼的结果。如果你仅仅在办公室里的电脑前就能参悟营销，除非你是天才，否则做不到。实践证明，营销高手是拼出来，是打出来的，不是学出来的。一个营销经理人的成长一定是实践总结提炼的结果，绝对不是一个学习的结果，学习只是一个必要条件而不是充分条件。你要去提炼，你要去多看，多想多学，打开你的视野，看看你相关的行业，看看你的上下游，看看别人的标杆企业，人家是怎么做的，他那些思路和套路哪些可以为你所借鉴。要有视野，要有广袤的视野，你才会有灵动的思路。

那么，你如何才能有视野？俗话说“高瞻才能远瞩”，你站得高才能看得远，所以你必须建立营销思维的高度，有了高度你才能解读市场，看穿行业。你不能去解读一个市场，你是无法出招的；你不能洞穿一个产业，你是无法定位的。作为营销经理人和企业的老板来讲，需要什么样的营销思维呢？程绍珊把营销思维分成三个层次。

第一种层次是见招拆招型。所谓一招鲜吃遍天，这种营销理念、营销思维是业务员应该具备的能力。穷尽方法，竭尽全力，不达目的誓不罢休，他出招，我就得想法比竞争对手做得更绝，做得更妙，做得更巧，我这招就领先了。在招式上突破：你降价，我得怎么便捷式地降价赢过你；你在终端拦截，我如何要去社区拦截；你在社区拦截，我怎么更深一步地在客源拦截，在招数上在单点上寻求突破和效率。我们业务员要有这样的思路。如果强调业务员的执行力的话，那也不是简单的执行力，而是能动的执行力。作为一个业务员，如果有这种层次的话，就是个优秀的业务员。但是作为一个经理，这显然是不够的。一个经理手榴弹扔得远，机关枪打得准，没有用，他不是一个合格的指战员。

第二个层次是策略组合型。这是一个优秀的指战员应有的思维。信招不如求式，与其让你的士兵去拼刺刀，不如经过战场上的灵活指挥，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达到孙子所说的“夫慎战者，求于式，而不择于人”的境界。能够通过一组灵动的营销策略获得市场的综合竞争优势，而避免跟竞争对手打肉搏战和资源消耗战，这才是营销高手。作为一个区域上的操盘手，作为一个市场经理或营销总监，至少需要这样的思维层次，就是能经过一组营销策略的组合，来获得市场的优势，而不简单在某一点上跟你拼刺刀、拼资源，这种组合思路要有。

第三个层次是战略营销型。求势不如谋局，这才是高手中的高手。什么叫求势不如谋局呢？举个简单的例子，让一个普通人跟那些国手们下象棋，你就会看到什么叫国手、什么叫业余选手了。很多人下象棋总喜欢吃人家卒子，抽人家的马，再将军抽车，吃了一大堆的子在手上，高兴呀。把人家子都快杀光了，回头一看自己被将死了。表面上看来，棋盘上他的子很多，很有优势，仔细一看老将被人家一只马就踢死了。国手谋的是局，而他求的是势，看起来风风火火，实际上并没有占据战略的主动。

在程绍珊看来，真正的高手，是能运筹帷幄、把握局面的人。营销总监和老板应该具有这种思维和全局规划的能力。如果没有这种能力，只有优秀的指战员，只能攻城掠地，一个城一个城地打。打完了一看，天下不是你的，是别人的，你成了李自成那样典型的悲剧式英雄人物。所以，从这个意义上来讲，作为一个真正的营销高手，要在战略层面上进行有效的规划而获得主动。国美的发展已经证明了这一点，黄光裕为什么能掌握战略的主动权，让中国所有的家电企业都为他打工？正因为他谋了这一局，想卖彩电吗？想来北京卖彩电吗？两台彩电就有一台是在我的店里面卖掉的，于是所有的人都来求我。求我可以，留下买路钱，于是摇身一变，我成中国首富。在中国行业竞争中，还有一位类似的高手，就是娃哈哈的老板宗庆后。在中国的饮料行业中，大部分人只是在谋势这个层面上竞争，而他却在谋局这个层面上思考。

◆案例：做饮料的，为啥夏天不玩冬天玩？

中国饮料行业是一个时装行业，是感性产业，需要不断地推陈出新才可以引领这个产业。娃哈哈集团老总宗庆后的观点不是这样，他说企业创新确实很重要，但是也有很大的创新风险，创新成本很高，而成功率 10% 可能都没有。因此，领先优势尽管重要，但是后发优势才更为稳健。

什么叫后发优势？我构建一个中国最大的分销网络，用 2000 个业务员掌控 20000 多个经销商，终端不计其数，覆盖中国三、四级市场。所以，你卖一个东西，你先卖三个月，只要我看准你卖对了，我立马跟上，再过三个月笑的是我，不是你。因为我有比你规模更大、效能更高的网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

络，我能迅速覆盖，这就是所谓后发优势。

那要利用这种优势，他就必须谋个局，谋个什么局？谋个渠道的局面。在中国做饮料，只有两种要素是关键，一做品牌，二做渠道。玩品牌在一、二级市场有的玩儿，做渠道却能覆盖中国广袤的三、四级市场。其实娃哈哈正是如此。有人问宗庆后，你当时为什么想着做非常可乐？因为在这之前，所有的国产可乐都死掉了，什么汾煌可乐、少林可乐全死了。娃哈哈要上可乐的时候，所有的专家学者都告诉宗庆后，你别上，都死光了，你再上是往里扔钱。可宗庆后坚持要上，那些专家学者都笑话宗庆后，什么非常可乐，简直非常可笑，笑话他。

可是几年下来，你发现非常可乐已经成为中国农村的第一可乐品牌。你到农村去问什么叫可乐，农民一定告诉你那叫非常可乐，他为什么能做成？因为他有这样一个网络，2000 个业务员掌握 20000 个经销商，假如一个经销商有 50 个终端的话他就有 100 万个终端，就有 100 万个零售店，那还得了。你没有，他有，所以他能卖得起来，他在中国第一。

娃哈哈做可乐的战略来自于什么？来自于渠道。经销商说，如果你们也推一个跟可口可乐差不多口味和定位的产品我看是能卖的，为什么经销商这么说？我们卖可口可乐没差价、没利润，不愿意推，如果你做一个我就给你推。于是他就做了，就成了。宗庆后是基于渠道来运作的，他所有的产品的组合完全围绕渠道的结构来进行推广，他做成这些局。所以有很多营销模式你看不懂，他的可乐夏天不打广告，冬天打广告，知道为什么吗？因为他的可乐是卖给农民喝的，中国农民平时哪有钱？一般是过年和结婚的时候才舍得花钱，所以在农村里头口号是怎么打的？家有喜事非常可乐。做的是节庆市场、婚庆市场，人多基数大呀，所以也有一个很庞大的市场容量。

2005 年年初，程绍珊跑市场，在县镇经销商的仓库里，看到堆得最多的东西是娃哈哈的东西。过年那么冷的天，谁喝饮料呢？他就问，大冬天堆这么多饮料干什么？一个经销商对他说，农村嘛，就是过年的时候这东西好卖，真正的夏天反而不好卖了。所以，如果你不走近他的话很难解读他的模式，做饮料的夏天不玩儿冬天玩儿，因为他在农村有自己的生存模式和盈利模式，他的模式是这种局。

所以说，中国市场是一个很奇怪的市场。步步高老板段永平坚持“剩者为王”理念，强调后发优势，看谁熬得过谁。不管是复读机，还是无绳电话，还是现在的 MP3，我虽然比别人慢一两年，但是我的庞大的分销体系和营销能力，使我一定能具备这种后发优势。如果你能造成这样的一个局、这样一个战略的制高点、这样的战略主动能力和核心能力的话，那你可能并不要求策略很精准，你也能制胜市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、市场营销的思维转向

程绍珊认为，高度决定视野，视野决定思路，思路才决定出路，不同级别的营销经理应该分别具备不同的思维层次，要有思维的高度。以此为原则，假如我们从这个高度上来审视中国的营销问题的话，那么它应该有以下思维的转变。

第一要从过去简单的、单一的竞争导向逐步转向为顾客导向。我们的价格战、渠道战、终端战和促销战其实都是在竞争博弈，有指定的竞争对手，把消费者晾在旁边了。因此，慢慢地要转向以消费者为导向。各种营销策略和模式有个共性的特点，就是谁更接近消费者谁就获得更主动的营销地位。以前我们说掌控渠道，渠道为王，后来发现光掌握经销商不行了，还要掌控终端，要终端为王，于是都决胜终端去了。现在搞什么？有很多企业开始会议营销、社区营销、一对一营销、数据库营销，干什么？就是要客户拦截，决胜终端之外。在医院门口，在社区的小区游乐场所，在小区的电梯里，在写字楼的大堂里，越来越多的营销行为在发生，为什么？就是中国的营销重心在往下沉，沉到哪里去？沉到接近消费者。所以这个导向的变化是非常明显的，不管哪个行业，你会发现，营销的重心在往下降，以前总代理，后来小区域代理制，再后来直攻终端，再后来决胜在终端之外，直抓消费者，这个特点非常明显。

第二要从简单的投机导向变成能力导向。作为一个营销总监和老板，你怎么思考营销问题？以前“一招鲜吃遍天”，我只要抓住机会，我只要有一招很灵，我就能拿下这个市场，我就挣到钱。现在这种概率少了，你发现有一组动态组合的营销策略，才可能获得暂时的竞争优势，这就使得你要不断地变化，要不断地创新。不断创新、不断变化的原因是什么？原因是能力要提高，你要有这种创新的能力、学习的能力、组织化运作的能力，营销从简单的出招变成了能力导向。游击战越来越不灵了，整合的陆海空联合作战越来越变得有效，对整个的企业的策略能力、组织能力、基础的信息能力、服务能力以及执行能力都提出了很高的要求，所以企业变成了有组织的营销，变成了能力的营销。

第三，从单点导向变成整合导向。从一招一式、一个产品一个卖点的兴起变成了一组营销套路。推新产品的时候，既要有终端的推广，又要有渠道的跟进，还要有与消费者的一对一的深入沟通，还要有高估媒体的知识，是陆海空三军运作才能成功。就连简单的一个铺货，都是一个整合行为，为什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例：铺货也见真功夫

我们都铺过货，对所有做销售的人来说，铺货是基本功，把产品放在终端，让消费者看到我的产品，这招很容易。以前铺货很简单，广告一打，把货一撒，叫做“飞机播种”。把你的种子播下去，过两个月一看，9999 颗被鸟吃了，就一颗发芽了，成功率很低。

现在铺货要怎么铺？要跟农民播种一样播，先把土给松了，然后挖一个坑，放下一个种子，加上土，再浇上一瓢水，这种子才能发芽。播下去 10000 颗种子，过两个月一看，长出 9999 棵苗，否则那就是反的。营销也如此，连铺货都跟农民播种一样，要一组策略。首先要松松土，要跟渠道沟通，跟终端沟通，消费者要预热，市场要预热，预热之后再去播种，跟终端老板说清楚怎么推、怎么做促销、怎么布置，然后刺激到位，给他足够的推力，让经销商主推你的产品，铺下去了，还要“动销”，什么叫动销？就是走货。如果产品放在终端不走货，终端老板第一个星期把它放在上面的位置，第二个星期把它放在下面了，再过一个星期不卖它了，直接给放在柜子里边了，再过一个星期不卖，他给你打电话，你拿回家，这东西放在我这里不好卖，这终端就死了。等你下次来铺货，那叫二进宫，他不干了。所以，终端铺完了，能不能使这个终端活下来，就取决终端的动销率，这东西能不能卖掉，能不能二次进货。动销得好，这种子才能发芽，才能做起来。如果没有这样的过程，这个终端就死了。因此，你要进行终端搅动，基于终端的推广促销，把消费者搅动起来，然后要市场预热造势，要有一定的贴近终端运作的空中广告和媒体传播。

这样，连一个简单的铺货活动，现在已经都是立体化的整合过程。光派一些业务员凭着三寸不烂之舌，忽悠老板，把店铺进去，那只是万里长征的第一步，并不能保证你铺货的成功。为了避免两三个月以后全死掉，你得有后续的跟进，有一组策略，保证这种子播下去，能发芽，还能成长起来，这才能叫有效铺货。所以说，要从单点导向变成整合的运作导向。

第四，要从简单的扩张导向变成营销的效能导向。以前我们更多的企业强调什么？我们强调市场的份额，强调我们要做 NO.1，我要做有名，强调市场份额的获得。比如说家电行业、饮料行业、酒类行业，往往不惜血本获得市场份额，现在发现简单的市场份额并不能导致你有持续的竞争力，而必须使市场效益和市场份额相匹配，怎么讲呢？效能这两个字其实是两个词，“效”是效益，“能”是指市场竞争的优势，优势就反映为市场份额大，效益就反映为能挣钱、利润多。你一定要在这中间找到平衡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光强调市场份额你不过是赔本赚吆喝，做得是很大，一算账，一大笔营销账款，一大笔库存积压，一大笔呆账坏账，赔钱！很多做服装的老板说，旺季我生产很多铺下去，旺季一过每个仓库每个专卖店都会有一大批存货。不退影响终端积极性，一退我这一年什么都不挣，挣了一堆抹布。这时装第一年是时装，第二年是衣服，第三年就成了抹布了，没人穿了，郁闷！如果不强调份额，就强调见利见效，每一招挣钱，每一个终端都挣钱，那你在收割市场，今年能挣钱，明年能挣吗？你越不打广告，越不做市场推广，就是说有钱就挣，没钱就不做，你市场就越没有优势，撑不住。第一年萎缩一下，第二年萎缩一下，到了第三年，没有哪个经销商和终端愿意卖你的东西了，你也做不成。

在程绍珊看来，在效益和规模之间巧妙地找到平衡，这是一种智慧。一味强调挣钱，一瓢一光的，中国市场你站不住脚跟；一味强调分疆裂土，你同样难以持续，没现金流。为了在这之间找到平衡，营销人要有所改变。以前我们一味扩张，到处铺摊子，到处去强占，现在在强占市场的同时还要强调效率，就是要强调市场份额的质量，不能是虚胖，而必须是个实在的、强壮的市场，这一点很重要。

所以，程绍珊认为，我们要转变营销的四个导向。首先，如果你只考虑到竞争对手，那是一场没完没了的战争，一定要进行策略上的突破，突破的方向在哪里？就是从简单单一的竞争导向，转向更贴近消费者。其次，要从简单的投机导向变成基于你的能力和专长的导向，要在自己的长处上发力。再次，要从简单的一招一式变成一组营销策略，获得市场的优势，要有套路，哪怕简单的一个铺货，要有一个组合套路下去，让竞争对手难以复制和跟随。最后，要从简单的跑马圈地的扩张变成市场份额与市场利润相匹配的运作。这些都是我们在思考营销问题上需要转变的思维。

五、中国本土营销基本原则

基于上述思维，程绍珊重新思考中国本土营销问题，确定了几个新的原则。

第一，理念决定未来。过去 20 年我们企业所做的营销活动，那是在特定的一个市场背景下所做出来的活动，过去的成功有些能引领我们继续成功，有些已经过时，要辩证来看。当时的中国处于饥渴经济的状态，市场需求迅速膨胀，消费者相对感性，你胆大抓住了机会，你起来了！可是，未来的市场营销一定是规模化、正规化、整合化的对决。也就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，从原来的“一招鲜吃遍天”变成整合营销了，你的理念要我变过来了。从简单的忽悠变成了真正为消费者提供价值了，得动真格的了，不是玩个概念、造个势就行了，中国保健品 10 年的发展史，已经充分证明了这一观点。以前编个概念，比如“中华鳖精”，到厂里一看，一只鳖都没有，连鳖的洗澡水都不算，也卖得很火。现在你再玩这个概念，不可能了！消费者已经理性了，行业规范了，所以这种理念要变化。

第二，要结构产生能量，要一组营销策略。这一组营销策略必须整合在一起，形成结构化的营销策略，从而产生力量。据此，程绍珊提出了结构化的市场策略的组合问题，叫结构化的“1P+3P”的策略结构。营销有 4P，不是平行的 4P，有 1P 将为策略的重心，处在战略状态，剩下 3P 来支持这 1P，像一个锥体，有一点在上面，剩下三个支点来支持它，这个结构才稳定。或者这 1P 是以产品为核心，剩下的 3P 围绕这产品的策略来组合；或者这 1P 是渠道，你剩下的 3P 围绕着渠道的运作来组合；或者这 1P 是价格，你围绕价格这 1P 来组合；或者这 1P 是促销，你围绕着促销的推广来组合。这叫“1P+3P”的理论。

◆案例：IT 行业的“摩尔定律”

在 IT 行业，它是以产品为核心的营销策略。它有一个著名的“摩尔定律”，每 18 个月 CPU 速度翻一倍，所以你去看我们的 MP3、U 盘、数码相机这些数码产品更新很快，渠道很简单。像海龙大厦这样的数码市场，很扁平化，一拨一拨往外推，不断地变化，变化性能、变化款式。它整合的营销策略、价格策略、推广策略和渠道策略，紧紧围绕着产品推出的节奏而展开。因为在 IT 行业强调的是不断地变化，变化的速度比任何行业都快，所以它是围绕产品推广的节奏来展开其他 3P 的组合的。

◆案例：娃哈哈的市场分销链

还有以渠道为核心的，比如说上面举的娃哈哈的例子。其实娃哈哈的营销模式就是围绕它那条市场分销链来组合剩下的 3P：渠道里能跑什么产品，我就推什么产品；渠道要有什么样的价格空间，我就给它设定什么样的价格梯度；终端渠道需要什么的推广配合，地面推到哪里去了？我高空如何配合？完全按照渠道的展开来推广我的高空媒体，所以它才会冬天也做饮料广告。娃哈哈是围绕渠道的运作来展开 3P 的。

◆案例：“脑白金”节日打堆

还有围绕着推广来做的，比如“脑白金”的模式。脑白金的大部分营销资源砸向了广告，以推广为策略核心，配合其他的产品。脑白金的产品组合非常简单，就一个脑白金产品。渠道很扁平化，大商场、药店。促销终端促销很简单，就是节日打堆，没有什么套路。它完全是围绕着广告这个核心来展开剩下的 3P 的支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例：为啥说格兰仕是“产业杀手”、“行业屠夫”？

还有以价格为核心展开营销模式，比如家电行业的格兰仕。它号称“产业杀手”、“行业屠夫”，每年价格空间的下降程度在30%以上，把一个微波炉从2000多块钱打到300块钱一台。再看看中国的微波炉企业，没有几家，加起来也就三、五个品牌。每卖10个微波炉，它就占六、七台，把别的小企业都杀死了。它整个的市场的营销组合，是以价格为核心，以价格策略为主体，来运作它的营销策略。它为什么能这么做？是基于它的能力，它有规模效益。

所以，一定要结构化的去组合你的策略。在结构化的组合策略中，要有一个核心，支持你发挥自己的优势。实施结构化的营销策略，你不要平均使用力量，你没那么多能力，你也没那么多资源。突出自己最优势的那一点，组合配套你3P的策略，才会犀利。

以渠道为核心的营销策略，对中国大部分企业来讲有可行性，易于发挥整体优势。说句悲观一点的话，我们在产品上、在产品的差异性上玩不过老外。不管是手机行业，还是家电行业，还是制药行业，核心技术不在我们手上。拼成本，人家也会，在中国开个厂，找些便宜的民工，就能做到低成本制造，玩价格你不一定有优势；玩促销、玩广告，宝洁的广告做得比你还精妙。看看每年中央电视台的标王，是哪几个人，那是要拼资源，国内企业没那么多资源。你不能说，我先赔七年，第八年挣钱。中国企业两年不挣钱就死翘翘了，五年不挣钱就成木乃伊了，哪里能熬八年？它每年都得见利见效，都得有钱挣，才能活得下来。所以，唯有渠道能发挥我们的优势。为什么？

程绍珊认为，我们在这块土地上成长，对这个市场的需求比老外了解的更透彻，对这个环境了解的更透彻，对中国的半规范半不规范的游戏规则我们玩得熟练，我们更能理解中国经销商的需求、中国终端的需求和中国不同地区差异化的消费需求。说白了，“地躺拳”是我们的优势。所以，放眼一看，在大部分的消费品行业中，玩得好的本土企业无一例外都在渠道上可圈可点。

比如家电行业的彩电，现在中国彩电行业玩得好的，一个是TCL，一个是创维。程绍珊给TCL提供过服务，做过深度分销，三、四级网络很早就已经展开了。创维也是在销售网络构建上做得非常好。这两家都是渠道最丰满的。渠道好的起来了，而品牌好的、产品好的，都不一定能起来。饮料行业的娃哈哈更是如此，就是玩渠道出身的。剩下的服装行业、医药行业概莫能外，也有这种特征。毕竟能花几个亿砸向电视台的企业不多。大部分企业还是在一个比较小的资源平台上做，真正产品革命性的研发和改进，一般的企业根本玩不起，规模性的推广你也玩不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动，都是靠拼钱的。唯有渠道，利用你的知识，利用你的能力，利用我们的这种传统优势能够发力的一个点，在纷繁中能够找到一个突破口，还可以小有小做、大有大做。这叫结构产生能量。

第三，以协同提高效率。什么叫协同？是企业的协同，是我们企业的有效协同，是我们企业跟经销商的有效协同，是整个分销链条的协同，这就是我们深度营销的观点。

在程绍珊看来，一个企业的竞争不是单个产品与单个产品的竞争，也不是单个经销商和单个经销商的竞争，更不是单个终端与单个终端的争夺，而是以企业为主导的一条营销价值链和另一条营销价值链的争夺。因此，既要企业内部协同，更要企业外部协同，以协同成效率。

◆案例：只有娶媳妇不赊账，怎样让农民现款买饲料？

为上市公司“正宏饲料”做咨询，研究在农村怎么卖饲料，是程绍珊多年顾问生涯中遇到的最大挑战。他足足在农村黑暗的晚上摸索了6个月，才解决了问题。

当时，中国饲料市场很烂。怎么做的呢？一袋饲料有200块钱的促销费，买饲料送茶缸子，送热水瓶，还有抽奖得电风扇，还有摸奖得微波炉的。农民买饲料干什么？要养猪挣到钱，挣不到钱买饲料干什么？农民买饲料去养猪，他们家又不用这些东西，养猪又不吹电风扇，送这些干啥？甚至有些企业更神，怎么做的营销呢？花五块一袋的成本，把那个饲料的包装袋都给换了，换成彩色的包装袋，把还珠格格赵薇的大眼睛印在上面。那猪也不认识赵薇，搞这干啥？都是无效差异。营销高度同质化，前面说的价格战、促销战等等，都有。而且在农村，天高皇帝远，有很多杂牌饲料浑水摸鱼。饲料里加了很多添加剂和激素，有很多农药、激素的残留，以至于他们自己都不吃猪肉，改吃牛羊肉了。

“正宏饲料”是上市公司，不敢去瞎搞，不会放瘦肉精、激素那些东西。所以，从短期来看，杂牌的效益比他还强，只是从长期来看比不上它，难死了！再加上中国的农民是避害型思维。他想挣钱，但又担心有风险，所以他赊账，赊来饲料，卖了猪之后再把钱还上。厂家是现款现货的，而终端是赊账的，这就有一个资金的断裂缺口，谁来填呢？大经销商，他拿钱把饲料买了，然后赊销给农民，于是乎他要占高额的利润。这样，整个市场的主动权掌握在谁手上？大经销商。经销商都知道在商言商，肯定推利润高的杂牌。所以，要把名牌卖起来，就必须把市场的主动权从经销商手上转移到企业手上。而要掌握到企业手上，就必须摆脱对经销商渠道资金的依赖，就得让农民现款现货买饲料。

于是，程绍珊跟下面农村的农民去谈，说如果你现款现货买饲料，饲料就便宜，养猪就能挣到钱，你为什么不愿意现款现货呢？他们说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你们读书人不知道我们的难处，我们买什么都是赊账的，你看农村那个小店里面买化肥赊账，买农药赊账，买洗衣粉赊账，买香烟赊账，他们家打酱油都赊账。程绍珊就问，你们有没有不赊账的？农民想了半天说，只有娶媳妇不赊账，这是现款现货的。除了这个要现金之外，别的我们都赊账。

没辙，程绍珊只好天天在农村里蹲着，考虑解决问题的办法。要想让农民现款现货买饲料，必须解决一个问题，让农民挣钱，提高农民的养殖效率，否则农民是不会花现款买饲料的，尤其是买好饲料。农民有个习惯，就是看猪价，猪价高就用好饲料，猪价低料都不用，就吃点泔水完了，慢慢养。所以，程绍珊在农村里走家串户，待了6个月，就住农民家里，看看农民怎么养猪才能挣钱。

经过几个月的调研，程绍珊摸清楚概念了，于是提出一个方案：改造渠道，通过渠道的协同效率来放大自己的竞争差异。就是提出一个口号，买正宏饲料可以提前品种改良，买正宏饲料可以免费打防疫针，买正宏饲料可以及时出栏，因为到了一定时候，那猪再养就不挣钱了，养到那个时候正好，肉品最好的时候及时可以卖出，把这几个环节解决好了，我们养猪就能挣钱。

程绍珊当时很兴奋，可他们老板听完了，连眼皮都没有抬一下："程老师，你还是不了解情况，这种事情去年我们就做过了，结果赔了3000万。为什么呢？搞了一个叫公司加农户的方式，我也是像你这么做的，小猪崽我免费提供给你，猪饲料我免费提供给你，你去养，养大了，把猪还给我，我把这钱扣了，你也挣点手工钱、人工费，我也保障供应，这叫公司加农户模式，普遍都是这么推广的。我这么做了一年赔了几千万。"为什么？"这件事一点风险都没有，于是会养猪的、不会养猪的都把猪抱回家去养，会养的把猪养得又白又胖那真是挣钱。那不会养的，把猪养的跟狗一样大给你牵回来了，可是你要不要呀？不要连这条狗都没有了，他反正什么都没掏，你把他家房子拆了？结果只能把这狗收回来，收回来卖不掉，分给食堂吃掉了，最后我赔钱了。"

程绍珊说，我做的不是这种农村加农户的模式，我做的是如何通过有效的渠道协同，来获得市场的竞争优势。第一，收猪不用我们来，有猪贩子。如果我们把猪贩子说服，让他来收猪肉，跟农民之间产生交易关系，就能按市场规律办事。第二，给农民提供兽医服务也不用我们。农村有很多兽医，如果把他们组织起来，来为我的用户服务的话，我就能解决服务资源不够的问题。第三，要品种改良。如果要卖土猪，农民不会挣钱，养良种猪农民才会挣钱，品种改良社会上有很多种猪场，我们可以跟它们合作做。第四，我不是说给所有的农民都提供服务。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要跟现实中的养猪高手结盟，完成在中国散养背景下公司加农户模式。会养的，我们给他提供服务；不会养的，我们把他推荐给竞争对手，让他去哭他们的钱。

程绍珊理解，国外养猪养羊几百万头，而中国养猪都是十几头散养，地广猪稀，它不集约，必须用社会化的活动才能把饲养者组织起来，否则你想做一个企业自己的服务网络、分销网络都不可能。如果我们把这些资源组织在一起，构建出一个功能性渠道，为养猪者服务的话，我就能提高自己的差异性。

于是，正宏的老板就给他几万块钱，给了他一块地，让他去做试点。程绍珊带着咨询师到下面去做工作。先找到猪贩子，跟猪贩子说，你愿不愿意买正宏饲料呀，因为你收猪是现款现货买人家的猪，你能不能把钱先买我的饲料再把饲料赊给农民，然后收猪的时候把饲料的钱扣出去，这样你饲料能挣钱，收猪又能挣钱，你干不干？猪贩子说，这个风险很大，我不知道饲料怎么卖法，我也没买过。

程绍珊说：你经常是在这几个镇收猪，这些镇里面各个养殖大户我都有资料，哪些会养、哪些不会养我都知道。我们做一个合作，如果你在这一带卖饲料，把收猪的钱拿来买我的饲料，赊给农民，我告诉你赊给谁。我把这些养殖大户全联合起来，我给他们做品种改良，全改成“大沧源”，那是特别好的猪，杂交猪送过去肯定挣钱的，你愿意不愿意？把这个地方固定成为你的收猪基地，把所有的养殖大户的猪捆绑在一起，你愿意不愿意干？如果愿意干我们就干一把。他说，这样的话当然好了，我收猪也没那么麻烦，我直接可以收猪，而且效率也高。因为有协同效率出现，程绍珊终于把猪贩子说服了。

紧接着，程绍珊把当地的兽医找来了。兽医都是在各个地方给猪看病的，他把那些有技术的、口碑比较好的兽医组织起来，给他们发了一身白大褂，弄了一个药箱，改了一个名字，叫“兽医天使”。兽医天使挂牌上岗，统一服务价格。然后告诉兽医，我每个月给你发一个基本工资，我出一半钱，经销商出一半钱，并把 200 块钱一吨的饲料的促销费，变成基本的兽药开支，所有用正宏饲料的猪都可以免费打防疫针。猪的病不在于治，而在于防。如果这猪病了，治好了，它也不长了，关键是要打疫苗，防疫好。这样的话，用正宏饲料的农民都能获得优先品种改良、猪贩子的及时收购以及兽医天使的跟踪服务，养殖效率自然提高了。尽管他的饲料比别人贵两块钱一袋，农民还是想用正宏的。这试点做起来了。

在所有这个过程中，其实他没有提供什么，猪贩子是当地的，兽医是当地的，养殖能手也是当地的，他通过有效的组合形成了自己差异化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的优势的来源。空手套白狼，搅动区域市场，他是营销高手。如果你不善于整合当地资源、整合经销商的资源运作这个市场，你运作不起来的。如果全部用公司的资源，就会形成传统的公司加农户的模式，不会有效率。如果你不去管经销商的资源，就会形成鱼龙混杂，所以，既要有产业分工，又跨越一点产业分工，这就是本土渠道资源管理。只有解读这种需要，你才可以拓展。

第四，以精细深化关系。深化跟谁的关系？深化跟经销商的关系、终端的关系和消费者的关系。上面讲了如何深化和经销商的关系、如何深化终端的关系，那么，如何深化与消费者的关系？就是要把普通的促销活动逐渐地演绎为对消费者的增值服务活动。人家买一赠一，你也买一赠一，没完没了。如果我贴近消费者的需求，不断地为他们提供服务的话，我就能把店开好。假如你是一个开药店的，卖了一瓶感冒药给人家，晚上记得发一条短信，程先生记得吃药。可能就这一毛钱的短信留住了这一个顾客和他一家人来买药，这是精细化的服务，你得去贴近。假如这个顾客在你这里买什么东西，一定要有个跟踪服务过去，这是关键，要精细化深化关系。

第五，要以规范保证持续。任何玩概念、炒作、坑蒙拐骗的做法，都不足以致胜市场。有很多企业欺骗经销商，没有规范性的给经销商提供服务，没有扎扎实实的产品的基础，没有广阔的市场和开拓市场的有效策略，而是在渠道里圈钱，在终端圈钱，在消费者那里圈钱，在市场趋向规范的今天，这种美梦做不成了。

所以程绍珊说，营销不是打猎，是种地，精耕细作才能旱涝保收。这是营销之道。但凡能做成一个企业、一个品牌的，营销方式概莫能外，都是这样的。如果你心术不正，不能真正的以客户价值去营销、去沟通，而仅仅通过炒作、通过泡沫、通过概念的玩法，去运作和炒作市场的，即使你可能红极一时，也绝无持续可能。只有规范，才能保证持续。

六、战略定位规划

程绍珊认为，做营销策略的规划，首先要对市场进行科学的分析，搞清楚什么是值得做的市场，搞清楚细分人群，搞清楚渠道结构、外部环境以及竞争情况。然后，我们就能开始选择我们自己的竞争定位，确定我们在这个市场上是作为一个领导者还是一个挑战者？是作为一个补缺者还是一个跟随者？你要给自己定位。

你作为什么样的竞争角色，都是有相应的条件的，一般来说，资源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和能力决定了你的竞争定位。

如果你能力很强，兵强马壮，再加上资源很多，产品很强，那你肯定做领导者，舍我取谁？你要领导这个市场。

如果说你有能力，但是资源很少，中小型企业没什么钱，那你最好做一个补缺者，在某一个细分市场做精做透。你没那么多钱，但你差异性很强，你就在这样一个小市场上把它做透，做得没人比你更强，你也会活得很好。也就是说，尽管你活得很小，但你很强，做得很实。其实在生活中有一批这样的企业，尽管小，但做得非常到位。比如“欧普”照明，号称中国吸顶灯 NO.1，就做一种灯，吸顶灯。可能你们家有 100 种灯，但欧普就做其中一种，做六、七个亿，做到全国第一，别人谁都做不过欧普。欧普有这种产品的控制能力，有这种分销能力，把细节做到位。

如果你能力很弱，资源很大，那你可以做一个挑战者。你有钱，利用资本强势挑战领导者，改变游戏规则，你可以做一个挑战者。

如果你能力很弱，资源也很少，那你就要认清形势，老老实实做一个跟随者，随大流，人家卖什么，你跟着卖，速度快一点。很多中小型企业都适合这样一种定位。论设计能力、产品能力你没有，论钱你不够多，你干吗？保持你的特征，“快、灵、准”，跟随那些大企业。以挣钱利润为目标，跟随性的运作，你也会活得挺好。你别跳出来，领导潮流，你不可能。往往错误的选择导致错误的行动，结果一败涂地。你应清醒地认识到你的能力，选择跟随者的活法和盈利模式，一样活下去，而且活得很好。

七、竞争策略设计

当你选择了不同的定位，你是领导者，你是挑战者，你是跟随者，或是补缺者，你就要选择你不同的竞争策略。程绍珊认为，作为领导者来讲，你用有效的防御策略。你已经最大了，你的任务就是保住这块市场，打压敢挑战你的人。如果是一个挑战者，那你要敢于竞争，用进攻型的策略改变市场规则，挑战竞争对手，挑战领导者。如果你是跟随者的话，那你紧紧地跟随。如果你是一个补缺者的话，你就在某个细分市场做精做透，做得有特色也行。

（一）领导者：积极的防御策略，有效的市场封杀

市场的领导者，最好是要有有效的防御政策，积极的防御策略。千

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万要注意，市场是要设防的。当你对这个市场提前进入，有了先发优势，有了既得利益的时候，千万别忘了在你百亩良田旁边修一个堤坝，谨防洪水冲堤。你要干嘛？你要联合行业协会，逐步提高行业的准入门槛，要做这个论证、那个论证，这个广告不能做，那个东西不能搞。保健品行业现在就是这样，又是什么监批认证，又什么广告要规划，又什么直销要管理，逐渐抬高这个行业的门槛。谁在做这个事情？其实行业协会背后就是那些在这个行业中的既得利益者，那些大企业，它们来制定行业标准，把这个门槛抬高了，这就叫防御。只有领先者才能考虑防御，最好的防御就是不断地进攻你自己，随时准备阻止竞争对手的攻势。市场运作，如逆水行舟，不进则退，守是守不住的。你有了一个竞争优势，你企图用这个竞争优势一味的防守，挡住竞争对手你就赢了，其实这是问题的一方面，仅仅通过被动的防守是做不到保持优势的，江山守是守不住的，要不断地进取才有可能。

◆案例：金龙鱼做新概念，1：1：1

金龙鱼油引导了全新的中国人食用油的标准。以前，中国人用那些油都是黑了吧唧的，一熬全是油烟。金龙鱼经过一过滤、一提炼，改称色拉油了。中国人习惯喝这个，这个油好、健康。于是，这个市场变成熟了，所有的竞争对手都开始跟上来了。

当所有的竞争对手跟上来做调和油的时候，金龙鱼开始提升，抛弃了原来的概念，说第二代调和油 1：1：1，这是做新概念。也就是说，当所有竞争对手跟着那个标准、那个产品走的时候，他自己否定自己，提出一个新的概念，1：1：1，又一次拉开了竞争对手的差距。

作为领导者，作为一个市场的领先者，你面对竞争对手同质化的竞争的时候，只有不断地创新，你才能守住你的竞争优势。

这是一个基本的定位。那么在这种情况下，有哪些具体的策略可供我们选择呢？程绍珊介绍了三个策略：

第一，要扩需守邑。作为市场领导者，首先要扩大需求，因为市场的份额你很大，你把市场不断地细分，不断地培育和扩大这个蛋糕，你就能吃得更多。要不断地进行产品的创新，中国的手机行业其实就是这样，通过款式和功能的不断组合和变化，不断地来刺激你的需求，不断地刺激让你永远跟着潮流走。如果按电话的基本功能来设定手机的话，你可能五年都不换手机的，现在你被刺激的一年换一个。中国手机有一半以上来自替换市场，手机的市场份额，就说明了这个道理。因此，作为市场领导者，要不断地引领这个潮流，进入产品创新来扩需。

第二，要多渠道市场延伸，不断地提高消费者的忠诚度，增加消费者的转移成本。也就是说，让消费者对你产生偏好，不愿意选择别的竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争对手的产品了，让其他竞争对手进入这个市场的时候成本很高，而且你要多渠道，密集覆盖这个市场。说白了，要把这个市场占满，不给竞争对手留下可以生存的缝隙。就跟我们下围棋一样，密处不可透风，绝对不能让竞争对手在这里有两口气。你让他做不活，这是市场领导者对市场封杀的重要手段。

比如说，你在某个地方做白酒，那你一定要看清楚，假如你是一个绝对的领导者的话，你要把渠道占满，餐饮渠道、副食渠道、大排档，还有周边的郊县。你可能要多品系、多品种实现渠道综合覆盖，不给类似的竞争对手以生存的空间。一旦竞争对手活下来，不断地骚扰你，将弄得你很难受。在这种市场上一打价格战，你的损失很大，因为你的份额是人家的几倍。

所以从这个意义上来讲，要扩需守邑。一要把市场做大，因为你份额最大，你吃得最多。二要守邑，就是守住家门口，把家门口的壁垒提高，把家门口这一亩三分地都盖满了。

第三，作为市场的领先者，还要进行有效区隔，要不断地提升你的品牌、你的产品，让消费者主动识别你。市场的领先者一定要引领这个行业而不能去跟随，任何人都可以抄袭，只有你不能抄，你一抄死定了。

◆案例：商务通自毁长城

当年，PDA 商务通在中国卖得非常火。它利用概念营销的方式，说商务通就是 PDA，PDA 就是商务通。其实商务通是一个品牌的名字，PDA 是一个商品类别，它就混淆这两者概念，导致很多顾客闹出这种笑话，你这里有没有名人牌的商务通卖呀？其实商务通跟名人一样都是品牌，而 PDA 才是产品的名字，他混淆了概念，产生了极大的消费者传播效应。一下给卖起来了，成为市场的领导者，确实很厉害，市场份额遥遥领先。

按道理，商务通已经是个领导者了，这个时候出来了一个挑战者，谁呀？名人。名人提出普及风暴，把 PDA 从商务人士变成大家都可以用的东西，以前一两千块钱一个，现在几百块钱一个。迅速普及，打价格战。然后市场的领先者商务通说，我不打价格战。扛了三个月，没扛住。你要是不打价格战，你就一直不打价格战，你去技术创新，你去推出新品，也行。扛三个月，扛不住，结果也跟着打价格战，这一下死了，犯了兵家大忌。当挑战者一打价格战的时候，你迅速出一个防火墙产品，及早封杀竞争对手也行。你说你不跟，你就不跟到底，你要有足够的产品储备，推出新产品也行。可是你没有这种行动，过三个月你扛不住，掉过头你又在跟随竞争对手的市场策略的时候，你就很被动了。

结果，商务通也打价格战，把价格拉下来。商务通刚把价格拉下来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争对手名人变策略了。改技术领先，叫技术跳高，价格跳水。名人找李亚鹏做了一个广告叫智能王，用一个七号电池所能驱动的 PDA，名人又打技术牌了。弄得商务通是措手不及，处处被动，一仗下来，市场份额损失殆尽，从老大变成老二了。

在这之前，商务通已经达到了 60%的市场份额。按照一般的规律讲，除非这个行业萎缩，否则它有不可撼动的竞争优势，因为商务通已经到了这个行业份额的黄金分割点。可是，就是因为作为领导者，商务通不去区隔，反而去抄袭，结果导致这种惨败。所以，作为一个领导者，你永远不能去跟随。当有竞争对手出现、对手创新的时候，你要么把对手收购了，要么推出一个新的行业标准跟对手对抗。如果你也跟随，也就相当于你把你已有的竞争优势、已有的竞争地位拱手相让，不战而降。所以说，你是领导者，就要不断地去区隔，不要去跟随。这是市场的领先者应该采用的竞争策略。

（二）挑战者：秋风扫落叶，或者集中优势攻其薄弱

作为市场的挑战者，你要去进攻一个竞争对手，怎么办？分两种情况：当你有能力、有资源的时候，那你就正面进攻。我明显资源比你强，我明显比你钱多，人也多钱也多，那对不起，我就像秋风扫落叶一样，正面进攻，绝对不给你任何机会，直接挑战。当然，这是在你有绝对把握的时候，往往这种战争结局是杀敌一千，自损八百。况且，作为一个进攻者，你的资源的付出会是领先者的几倍，你要做好这个准备。如果说你不具备那么强大的实力，那你就集中优势兵力进攻竞争对手薄弱环节。这可能是比较合适的。

程绍珊举例说，假如你是做白酒的企业，当你竞争对手在餐饮渠道做得很强，比如他在 AB 类中高档酒楼做得非常强，买断了，付进场费买完了。那你要进攻他怎么办？除非你愿意掏出更多的进店费，说他出两万，我出四万，否则你封杀不了他，你进攻不了他。除非你有这个钱，另当别论，假如你没这么多资源的话，那你避其所强，攻其所弱。你不是 AB 类店厉害吗，那我从大排档干起，我先从城乡结合部开始切入，我集中与滚动，我先在你的薄弱环节上做活，同时在这个前提下，我集中优势兵力在某些终端压倒你。你在面上强，那我在点上先强，来攻击你的薄弱环节。如果你不是那么强，要进攻对手的话，还要想法放大自己的资源。市场领先者的产品往往是名牌产品，可能它的利润率没有那么高，渠道的利润空间很薄，这个时候你要注意，你要充分的利用你是新品，价格不怎么透明，有足够的利差空间来刺激经销商。你卖领导者的产品卖一个挣两块钱，卖我的产品卖一个挣五块钱。通过这种较高的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利差和渠道的激励来嫁接渠道的资源，放大自己的资源。我拿一块钱进行投入，我能想方设法调动渠道五块钱跟我配套，我的一块钱能调动五块钱跟我配合，我就变成六块钱，我拿六块钱跟竞争对手就能对抗。一定要想方设法去嫁接资源，放大自己的资源，来向竞争对手进行挑战，这样比较适合挑战者，你的挑战的效果会更强更好。

另外，还要注意策略，集中与滚动，集中优势兵力打歼灭战，啃他一口就撕下他一块肉。如果你要挑战的话，就选择这个市场一把拿下，断他一指。你伤他十指，他可能还能缓过来，你断他这一指，他就只有九个指头了。你下来再咬他一口，他就变成八个指头了。这是强调步步为营的有效性。所以，在这些方面都要进行有效的控制。

（三）跟随者：北极狐策略，半个圆的创造

假如你是一个跟随者的话，那首先要保有生存。跟随者的生存策略是什么？北极狐策略，半个圆的创造，什么意思呢？首先要跟随，什么叫北极狐的策略？在冰天雪地的北冰洋，食物来自于哪里？来自于海狮海豹这样的动物。一只北极狐长得小巧玲珑，它可能永远都咬不死一只北极的海狮海豹海象，没办法，但是它有策略，就是跟随策略。北极熊很厉害，能把这些家伙咬死，跟着它后面，等那些家伙被北极熊咬死了，冲上去吃两口就饱了，很舒服，没有必要去教育市场，没有必要去开发市场，而只是紧紧跟随。

所以，北极狐跟北极熊比起来，有三大特点：“快、灵、准”。其实这些特点对于一个中小型企业来讲，是一定要保持的特点。如果作为中小型企业你失去了快、灵、准这三字诀的话，你将被迫和那些巨无霸的领导者打阵地战，那你离死就不远了。一是快。市场反映速度非常快，市场一有什么变化迅速掉头。二是灵活。转移速度快，同时我转移成本还低，灵活，好掉头。三是精准。小企业资源有限，但是我们每一分钱都能花在刀刃上，都花在关键环节上，提高精准度，一颗子弹消灭一个敌人。不管是你的媒体还是你的促销，不管是你的渠道还是你的消费者，都非常精准，直指目标市场，比你的对手更准。

如果我们有快灵准的特点的话，我们就能紧紧地跟住那些领导者。程绍珊提出的具体策略是：第一，要模仿贴近、紧随其后。注意！你不是来分疆列土的，不要去创造新的概念，也不要去创造什么新的玩法，没必要，只是贴近拦截，分享市场。第二，要保持有距离的跟随，在主要方面贴近的同时，保持相对的差异性，这叫半个圆的创造。画一个圆太累，他把一个圆画出来，你有这半边跟对手不一样，别的都一样，变个脸，东西差不多。一变脸，你比对手更人性化一点，比对手的包装更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精美一点，比对手的定位更精准一点，足矣！

譬如说，你不用去教育中国消费者用电磁炉做饭，等市场领导者把中国消费者教育了，大家都用电磁炉做饭的时候，你跟随一下，你的电磁炉比对手的更节能，够了！你还是电磁炉，但是比对手的更节能，市场领导者在前面教育消费者，你在后面紧紧跟随，这种策略就是主要方面跟随，关键环节和自己有特长的环节有差异性，有自己的一些优势。只有这样，才能有效地进行适应化的生存，既能跟得住，而且在跟随的过程中又有半个圆的创造，这是大部分中小型企业应该采用的竞争策略。

（四）补缺者：利基策略

最后是补缺者，就是一个细分市场者。集中力量，集中你的资源，在某些别人忽略的细节市场上进行精耕细作，专业化定位。你要选择一个很好的利基市场，在这个利基市场上，使自己有足够的差异性来保持赢利，那么这个市场应该怎么选择？请注意，你不要一味的标新立异，选择一个很狭窄的市场，你也活不下来。当然，如果你没有差异性，就要被迫打资源战，可你资源又没有，怎么办呢？

程绍珊认为，一要有足够的市场容量和购买力。二要有足够的市场发展潜力。三是对主要竞争对手不具备吸引力，就是他不愿意进入这个市场，而你在这个市场上又恰恰有独特的资源和核心能力。而且，在这个小细分市场，你有足够的品牌和足够的差异性，即使别人想进入你也能对抗，这叫差异性。

◆案例：齐哥月子餐公司的系统解决方案

各大饭馆都在做涮羊肉，都在做满汉全席，都在做海鲜，都在做鳖、对虾，都在做这种中高档的产品。可有些企业，同样做餐饮的，它就选择了一个非常细分的市场。

北京有这么一个细分者，叫“齐哥月子餐公司”，干什么呢？专门为你提供月子餐，就是女人生完孩子要坐月子，有一个月左右，该公司就专门提供产妇的餐饮服务，号称系统餐饮提供方案。多少钱一天呢？一点都不贵，刀磨得很快，230 元 / 天，30 天收你 6900 块钱。可是很多人去订，因为他有系统解决方案，告诉你，吃了我这个东西，能够迅速补充产妇的元素流失，补充各种营养，使你的奶水会变得如何如何。

而且，他的营销手段和推广手段非常贴近目标消费人群，很简单，就找到各大妇产医院单间的产妇。你住的起 400 元 / 天的房间，你就肯定吃得起 230 元 / 天的饭。该公司没有找四个人一个房间的产妇，找的是住单间每天 400 块以上的产妇，600 块的，800 块的，1100 块的，找这些产妇。营销手段和营销策略非常精准，产品定位非常精准，就做产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

妇，月子餐。

这家公司也是做餐饮服务，却细分人群，做产妇的营养师。这家公司告诉你，我的菜谱是怎么配方的，我的烹饪方法怎么样的，我的饮食方式怎么弄的，我指导你怎么吃，几点钟吃什么，吃哪些东西，有一套系统解决方案。这就是细分者。

你发现，这个市场渠道可能很庞大，利润率非常丰厚。看送过来的那些东西，论成本的话，肯定不超过 30 块钱，可是他要卖你 230 块钱，而且你还没有第二家选择，就他一家，能够提供系统解决方案。

这就叫细分的补缺者的利基策略。

智慧语录：

- 营销是真功夫，讲求刀刀见血。
- 营销不是打猎，是种地，精耕细作才能旱涝保收。
- 提炼产品的差异性和核心价值主张，再丑的丫头也不愁嫁。
- 找准企业的核心营销价值链，重点突破才能全面盘活。
- 以协同产生效率，事半功倍。
- 以精细深化关系，让终端、经销商、消费者对您“死心塌地”。
- 采取集中与滚动的保龄球消费市场开发模式，步步见利见效，两到三年走出局面、打开市场。
- 以单个高份额产品切入市场，终端覆盖率做到 70%以上，水到自然渠成。
- 定位准确、策略合理，不啃骨头照样能吃上肉。
- 深度分销、掌控终端，以弱胜强。
- 细分渠道、把握节奏，低成本促销获得高收益回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要先驱不要先烈，创意无处不在

——市场营销的创新策略

相关链接：

余大洪

★国际市场营销专家，摩尔特聘高级训练导师；

★“外体中用”教练式营销培训创始人，教“外”企理念“体”系，练“中”国实践应“用”；

★曾任北大方正公司彩印公司副总经理、苹果电脑中国市场开发经理、惠普中国市场开发经理、康柏公司中国产品销售总监、Welink医疗集团总裁助理、纳通数码公司总经理；

★曾获得苹果电脑公司亚太地区市场营销最高奖——银河奖；

★成功实践了方正出版系统集成的“纵向市场”行业营销模式、惠普打印机大众化的“水平市场”营销模式，亲身经历了惠普打印机一千多家代理的“广拓”模式，及两百家核心代理的微观管理“深耕”模式；

★为北京大学、方正集团、清华大学、神州数码、中化集团、中国移动、中国联通、汉王科技、新加坡华点通集团等数十家企事业单位提供过专业的营销培训、专题讲座、顾问辅导，受到企业的广泛推崇与好评。

一、中国企业的创新挑战——企业为什么不敢创新？

在企业营销的创新上，余大洪有自己的独到的见解。

很多人认为，在营销领域，创新很难，而且容易当先烈，什么意思？你本来想去当先驱，结果最后先驱没有当成死掉了，就变成先烈了。为什么会引起这个讨论呢？导火索在哪里？导火索是1997年发生的一个案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例。

◆创新，在先驱和先烈之间踩跷跷板

1993 年，在安徽省一个城镇，有一个创新的企业家做成了中国的第一台整机 VCD。本来 VCD 的核心技术不是我们的，里面最核心的解压缩芯片是国外的，但是第一台整机的 VCD 我们造出来了。这个企业叫万燕，它花了 2000 万，去做这个产品，而且打了很多的广告，最后这个市场起来了。

1997 年，这个企业的资金链就断了，没有钱了，怎么办？只好就不做了。那么，后来的企业如金正 VCD、爱多 VCD 等巧借东风，反而做起来了。所以，人们说万燕真傻，本来想做先驱，结果变成先烈。

无独有偶，还有另外一个例子。我们知道，世界上最早的掌上电脑是苹果优特。中国技术进步也很快，在 1993 年的时候，我们的海信也做了一个掌上电脑 PDA，可以在上面写作，也可以做通信，但是这个企业做到 1997 年，也变成先烈了。

所以，很多人就说，这个先驱还是不要做，做不好就变成先烈了。但余大洪却不这么看，他认为，万燕不是因为做了先驱才变成先烈，而是因为没有很好地保护自己的专利。芯片我们没有专利，但是我们的整机呢？我们整机做出来之后没有申请专利，最后别的企业就照抄了。因此，我们说问题不在这里。如果我们对创新作非常狭隘的理解，就像万燕这样做一个完全不同于市场现有产品的东西，那你会觉得风险很大。但是，从一个更广的角度去看，创新到底有什么坏处？有什么好处？

创新的坏处是，市场还没有成熟，市场变得太快，你做着做着市场变了。还有产品质量会有缺陷，新的产品很难说做得非常完美。还有你投入了巨大的成本，再有如果你搞得不好盗版就来了，有这些坏处。但是它的好处是巨大的，只有新的产品，你才有可能先入为主，树立你的品牌形象。如果一个企业老是抄袭别人的东西，他的公司形象就会很差。再有也可能就变成一个市场的领导者，大家知道现在价格战打得很厉害，为什么？大家产品是一样的，就是没有创新，如果你有创新，那么你的产品就有差异化，你才有高利润。世界上成功的公司，包括中国成功的公司，他们有一个共同的特点就是创新和差异化。

比如说，英特尔的芯片更新换代的速度，CPU 更新的速度现在是一年到一年半速度就翻一倍，从 1G 变成 2G，从 2G 变成 4G，成倍的往上翻。还有微软的操作系统，更新也非常快，两年就翻一版，弄得你很烦，还得买他的东西。所以世界上成功的大公司，像索尼，还有联想，都是敢于创新、善于创新的企业。联想在中国第一个做 1+1 电脑专卖店，宣传一个概念，我们每一个家庭都需要一台电脑。同时，在中国找上几千

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个维修店，找上几千个专卖店，加以整合，以实现一个伟大的理想：一家一台电脑。而如果没有创新，你这个企业不可能成为一个好的企业。所以，创新虽然有风险，但是你不能因噎废食，还是要找出一些差异化，因为创新是企业成功的必由之路。

◆案例：江浙企业屡遭罚款的启示——可以模仿，但不要抄袭

余大洪认为，模仿是一种重要的创新能力，但模仿不是简单的抄袭。如果照搬照抄，一成不变，那不叫创新式的模仿，那叫抄袭。盗版是一种抄袭，永远做盗版就永远不会是成功的企业。如果我们模仿完了去改进，改良它，这就是创新，而且还是风险比较小的创新。

现在世界上有很多博览会，江浙好多的企业家花很多的钱参加博览会，但是遇到一个非常大的问题，经常被罚款。什么原因？江浙的企业"模仿"的能力特别强，今天去看了别人的产品，明天就回去生产，后天就参加博览会了。但是，再过一天，博览会的罚单就来了。什么原因？这个企业"模仿"别人的东西。"模仿"别人的东西有一个问题，就是创新的成分要达到 30%，如果达不到 30%，人家就说你盗版，就是抄袭。

所以，这是咱们企业家出去后受到的一个教训。企业经营者有机会到国外参加博览会的时候，如果要避免一些损失的话，就要借鉴一下这个例子。你创新一定要超过 30%，不能拿 70%以上都是别人的。也就是说，可以模仿，不要抄袭。

二、市场营销创新的 4 种形式

余大洪认为，市场营销的创新，主要有四种形式。有哪四种创新形式？一是产品创新，二是渠道创新，三是定位创新，四是推广创新。

◆案例：吓鼠器——产品创新

以前我们中国灭四害，四害里面有一个是老鼠，灭老鼠怎么办？

有人说，我做一个陷阱，就用老鼠夹，老鼠跑过来就会给夹住。但是，老鼠自投罗网的概率很低，夹子起的作用不是很大。

有人说，我用老鼠药，满地都撒老鼠药。老鼠药有一个坏处，老鼠死了以后臭，满地都是臭老鼠。还有一个问题，老鼠死了，猫吃死老鼠，猫也死了；还有人投毒，给竞争对手捣乱，结果人也死了，这很不好。

有人想到老鼠怕猫。其实不是谣传，被猫逮着的老鼠临死叫声很惨，所有的老鼠都知道了，吃一个老鼠其他老鼠都不来了。就像一枪打中一只鸟，其他所有鸟都飞了，关键就是叫声。有人就想了个创意，就把老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鼠抓一堆过来，或者是家养的老鼠也可以，把老鼠踩死，用老鼠夹子夹它，或者用针扎它，让老鼠撕心裂肺地叫，怎么惨怎么叫。这样，用最最残忍的方法去把它弄死，把声音录下来，搁几百万元的设备上去处理，变成VCD，晚上放在粮仓或者是后面食品加工间里自动播放，第二天老鼠走了30%多，第三天没有老鼠敢来了。弄VCD机比较麻烦，这不叫创新，那怎么办？弄计算机芯片出来，大陆生产很便宜，就变成新的捕鼠器，就是吓老鼠，再来再吓一次，老鼠就跑了。老鼠没有东西吃就饿死了。

◆案例：化妆品有多少种卖法——渠道创新

化妆品，比如P&G宝洁、SK2、NB自然美、AVON雅芳、MARYKAY玫琳凯等等，这些产品是通过什么渠道在卖？我们先看看宝洁，超市、商场里面很多，所以最大众的渠道就是P&G；SK2在哪卖？既然超市里面低档有宝洁，就做精品店，在最豪华的商场里面做精品店，高档的形象就有了，渠道不一样；既然有了P&G又有SK2，渠道是不是铺满了？别的厂商还能不能做了？

有一个新出来的品牌叫自然美，它还可以做，而且做得非常好，它怎么做？它在各个主要的街道去做一些专卖店，叫美容店。自然美一个大牌子，可能很多人都看到过。这是自然美的渠道，自然美通过加盟店的形式去推广他的产品。有人说，是不是渠道都弄完了，那还怎么办？

有一个刚进中国的公司，1997年进入中国，叫雅芳，雅芳怎么做？雅芳在全球都是通过美容顾问来推广产品。什么叫美容顾问？女士们去美容店，你一坐下来，美容师就来跟你捣鼓这捣鼓那，嘴里会不停地说，很烦的，从头到尾会说两个小时，他在做什么？推销产品。推销什么产品？就是雅芳。为什么？他抓的就是这些美容顾问，给美容顾问很大的折扣，大家就推销他的产品。所以美容顾问很重要，自然美的店里面美容师推荐的有可能是雅芳，很有可能。有人说，所有渠道都做完了，那怎么办？

还有新的方式，有什么新的方式？1969年，一个叫玫琳凯MARYKAY的60岁老太太，以5000美金开始创业。第一天就花了3000美元，干什么去了？她去买配方去了。有一个做皮革生意的老先生，70岁了，但是他的手非常嫩，就跟20岁一样。他发现动物的皮革里面有一种东西，这种物质可以有美容的效果，这个老太太就花了3000块钱把它买了下来。这样，她只剩下2000块钱去创业。2000块钱根本进不了超市，你也进不了精品店，美容店更不用说了。她就从自己的家庭做起，把小区里的女士们都叫过来，她去做演示，所以玫琳凯的销售方式都是家庭演示的方式。也就是说，它的销售人员都是在晚上的时候，人家都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下班了，她自己也下班了，就把朋友叫过来现场演示，现场给一位女士化妆，感觉怎么样？感觉好。感觉好掏钱吧。当然还有很多吸引顾客的方式，包括给回扣，包括你做 1000 块钱的东西，可能拿 400 的东西走。

一个简单的化妆品可以有这么多的渠道方式，所以说渠道创新是永远会存在的。在余大洪看来，无论你卖的是什么产品，你只要好好想一想，它永远会有新的东西、新的渠道。这个新的渠道如果跟竞争对手不一样的话，它就是你的竞争优势。

◆案例：我的水跟你的水不一样——定位创新

中国人最早都是喝茶，后来美国的产品入侵进来，有可口可乐、百事可乐，中国就有健力宝，碳酸饮料，后来还有娃哈哈、农夫山泉等很多纯净水品牌，好像市场都占满了，就是卖水。所以产品都是一样，还可不可以卖？

我们为什么要喝水？口渴了。其实不是口渴了，口的面积才多大一点？应该是体渴，你身体渴了，所以你的营养、物质、体液就不平衡了。因此，做一个产品叫体饮，不是口饮而是体饮。它是平衡饮料，身体里面的矿物质不平衡了，我给你把它弄平衡。所以，这饮料就不是茶与水，或者矿泉水与纯净水，或者碳酸饮料与非碳酸饮料，而是弄了一个新的类别，是平衡类饮料还是非平衡饮料。这个企业宣传说，我跟你们不一样，我是平衡类饮料，你们是非平衡类饮料，你纯净水连矿物质都没有所以不平衡。现在，去北大、清华的超市里看看，是体饮摆得最多，是平衡类饮料卖得非常火。

有人说，这个法子被别人想去了，我也没别的法子了。还有别的法子，有一个新的定位是什么呢？喝水的人有男人也有女人，这是一个新的类别，男人喝的东西和女人喝的东西能一样吗？不一样，长得都不一样，体型不一样，身体需求也不一样，所以男人和女人就分类，就有一种饮料叫他＋她。如果到清华、北大超市里面去看的话，会发现摆在第二位的就是他＋她。按照新的方法定位创新，并且把瓶子做得和体型差不多，摆在超市的货架上很显眼的。

男人和女人分法也被别人想去了，那怎么办？没有什么新的办法是不是？有一个企业又想一招，脉动维生素水。他把产品分类，一种是维生素水，一种非维生素水。这个矿泉水是维生素水，所以他起一个名字叫脉动，就是卖得很好，卖得动，换一下就是卖动。它的瓶子形状也很奇怪，而且容量是 600 毫升，摆在货架上比别人大一号，比较显眼。而且，它赶上一个时候，就是 2003 年 3 月上市，4 月“非典”就爆发了。当时，全国人民都补什么？补维生素。维生素可以增强免疫力，所以脉动一下就卖得很动，全国到处都是脉动，这个品牌一下就起来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆**案例：同仁堂、福雪莲各有妙招——推广创新**

同仁堂是知名度很高的百年老店，它有什么秘诀呢？同仁堂的创始人叫乐显扬，他的父亲是清朝宫廷里面的药师，宫廷药师有什么优势？他能够把全国所有地方的药方子收集过来，好的药方子、偏方子都收集过来，就变成了同仁堂了。他的产品积聚了全国产品的精华，而且还有很好的推广方法。

故宫养心殿放着一个非常大的缸，那个缸是装什么的？是装水的，可以用来救火。清朝的时候，救火的方法其实挺原始的，就是起火的时候，拿盆或者是桶装水使劲往上扔。可是太和殿很高，拿水往上泼都泼不上去，根本救不了。后来，同仁堂从德国进来一个消防车。刚进消防车不久，崇文门就起火了，水泼不上去，同仁堂消防车打着警报就来了，把火给灭了，除了消防车别的都没有用。慈禧太后很高兴，就赏银千两，而且给消防车起了一个名字叫水能号。以前消防车不叫消防车，叫紧急水务，最后变成一个水能号。后来北京很多地方都发过火灾，老百姓都知道同仁堂有一个消防车，帮助他们灭了火。宣传效果好不好？很好。这个推广很好，为什么？他救人于危难之中，做的是社会公益事业，跟他企业的宗旨是一样的。

当时，同仁堂不是中国最大的药店，最大的药店是谁？最大的药厂药店不在同仁堂，在杭州，那个人叫福雪莲，福雪莲药厂、药店、药房在全国有几百处，而且是富可敌国。什么叫富可敌国？就是福雪莲的药店可以和皇帝比财富。后来福雪莲得罪了李鸿章，李鸿章专门派一个人捣乱，怎么捣乱？这个人专门找茬，说你这个虎骨不是虎骨而是孢谷，你的鹿血不是鹿血而是鱼血。福雪莲很厉害，就做了一个危机公关，把老百姓都叫过来，现场杀鹿，现场放鹿血。这一招还不太好，还有后续的招，杭州市不会养鹿，以前都在关外，于是专门派人去关外把鹿圈过来在当地养。杭州人从来没有见过活鹿，大家都跑去看，不仅杭州的人都来看，旁边上海、绍兴的人都跑来看。然后，每到杀鹿的时候，就拿一个锣到处去敲：杀鹿了！杀鹿了！大家都跑来看怎么杀鹿，自然相信这鹿血是真的鹿血。杀完鹿再干什么？再杀虎，真的把老虎杀了。杀完老虎再杀什么？杀乌龟，你只要报名，自己可以拿刀把乌龟杀了。这个推广策略很好，可以表示福雪莲的药是真的。所以，我们古代的人很聪明，别以为当时没有电视做不了广告，古人的广告做得比我们好。

有人说，这案例是古代的，现代不一样。现代为什么不一样？现代的竞争太强了，我们产品几乎是一样的，两个 5 分硬币并排摆在桌上，你能不能证明给我看，左边的硬币比右边的硬币好？这就是我们现在面临的问题，你的产品跟人家产品差别很小，但是你还要推广创新，是不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是？怎么办呢？余大洪举了个现代的例子，给大家一个启发。

◆案例：航天员专用牛奶有什么不同？

我们都知道，蒙牛牛奶很牛。蒙古牛产的牛奶跟新疆牛产的牛奶不一样吗？伊利的牛奶跟别的牛奶不一样吗？根本上是一样的。就看你做得怎么样，推广不一样，效果就不一样。

蒙牛的牛奶在全国的影响力非常大，叫航天员专用牛奶，表示它是高科技的，经过多种现代科技手段造出来的，生产技术、营养处理手段和别人不一样，航天员都喝它。

左边的5分硬币和右边5分硬币都是一样的，但是在消费者看来是不一样的，这就是我们面临的事实。所以，蒙牛在超市里面做了很多的海报，就说我这个牛奶和别人不一样，我是高科技的方式做出来的。

所以说，你别看现在的东西都一样，但是你的推广仍然有很多的创新方法。

三、创新的源泉在哪里？

产品创新、渠道创新、定位创新、推广创新，是我们市场营销策略创新的基本形式。但是，光有形式还不行，它的源泉在哪里？余大洪认为源泉有三：

第一，源泉在于市场分析。我们发明推出一个新产品的时候，有三个缺点和三个理由要搞清楚。首先你去问你现在的客户，问他认为你的产品的三个缺点在哪里，或者说，他最不满意的三个问题是什么。然后，你就问那些还没有买你产品的人，或者是买了竞争对手产品的人，问他为什么没买你的产品，没有买你产品的人或者是买了竞争对手产品的人的三个理由是什么。搞清这三个缺点和三个理由，你就知道市场上缺什么东西。这就是市场分析。

当然还有其他的手段，利用内、外部资源。内部资源就是企业有研究所，有销售员，还有做管理的，都经常会有一些好点子，把点子做出来就是创新了。外部资源是跟你打交道的那些人，比如顾客、经销商、竞争对手、市场研究公司、广告代理商、科学家等，这些都是你的外部资源。

当然，这里面最关键的是什么？内部也好，外部也好，市场也好，竞争也好，最关键的是什么？最关键的是要深入实际。如果企业发展到一定程度，作为企业家，你整天坐在办公室里，那你就永远也不会创新。所以，我们提倡，做企业领导的人要记住，不要把屁股坐大，要把腿跑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

细。你整天坐在办公室里面，屁股越坐越大，越来越不灵活，最后你成功的脚步就放慢。你要把腿跑细，你要走遍你的市场，走遍五湖四海，这样才有创新的源泉。所以，不论是从市场竞争还是从内、外部资源来看，最关键的就是深入基层，下到一线，沟通信息，推动创新。

出人意料的市场变化，强劲的市场需求，会为创新带来最好的机会。因此，企业家必须保持对市场变化的敏感性。

◆案例：赛尔网络巧发“非典”财

“非典”的时候，有很多人发了财，赛尔网络是他们当中具有代表性的一个。这是一个做网络产品的公司，它怎么做？就做分析。

“非典”的时候，有一个非常突出的现象，就是这些学生，中学生也好，小学生也好，都回家了。回家以后干什么？就有人上网打游戏。这个公司干吗？

他免费给每一个家庭送一个上网卡，随北京青年报派发。有了免费的上网卡，人们自然就拨这个号码，免费的干吗不用？不用是笨蛋。然后就上网，一上网你就发现这个公司很聪明，怎么聪明？免费它不是赔本吗？它聪明在什么地方？很多人都拨它的号上网，然后就会发现一个问题——堵塞，花 10 分钟才把页面显示完。然后就去找入口进入，又花了 10 分钟，为什么？你进去找这个页面，一看入口，刚要往那点，发现这个是收费口，20 小时 8 块钱，赶紧再往下找，找呀找呀，找到最不起眼的角落，最后一行一个角落，这个才是免费口，真不容易又花了 10 分钟。这样就是 20 分钟过去了。

这 20 分钟虽然是上网免费，但你得交 20 分钟电话的钱，它跟电信分账，在免费的地方再把钱赚回来。这里，我们清晰地看到，很多人很有创新意识，他们可利用市场的变化达到他们的目的。

第二，还有其他的方法可以去分析，比方说过程的创新、行业结构的调整、市场结构的调整，还有人口统计方面的变化，等等。

◆案例：老龄化趋势造就利德公司快速成长

这里提一下人口统计，因为人口问题中的老年化趋势对中国经济的发展将有较大的影响。我们计划生育工作一方面控制了人口的过快增长，另一方面也加快了老龄化趋势。

老人退休之后他干什么？他没事干，没事干就容易生病，糖尿病、高血压就都来了，一生病就要吃药，用各种医疗器具。天津有一个企业叫利德公司，是做电磁治疗仪的，关节炎、糖尿病等各种老年病都可以治。

天津这个城市有一个特点，就是很多老人在公园里面，要不打太极拳，要不就干别的。怎么影响这些人？最大的媒体是什么？收音机，每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个老头老太太都有收音机，所以利德公司所有的广告都在收音机上做。还有现场演示，雇很多小伙子把产品摆在各个公园免费用，然后上演“你掏钱吧”。

因此，人口统计老年化的趋势会造就一些企业。

第三，还有价值观的变化。其实，价值观并不像人们想像得那么高深，它实际上就是人们对某一个事情的看法。

◆案例：手绢与蚊帐背后的价值观

小时候，我们非常羡慕一类人，什么样的人？就是西装笔挺，然后口袋里放一个折好的洁白的手绢的。现在还有手绢吗？没有，价值观变了。很多大城市的人不用手绢，用手纸，所以手绢没了，价值观就变了。大家都觉得手绢脏了洗起来太费劲。

还有一样东西，现在生活中也用得少了，就是蚊帐。在大城市里面为什么没有蚊帐了？我们现在房子造得太漂亮了，让人舍不得往墙上打洞钉钉子，蚊帐没地方挂，所以蚊帐慢慢越来越少了，很多地方已经灭绝了。我们用什么？我们用电子的驱蚊片，虽然有毒但还是乐此不疲。这就是价值观。价值观的改变可能不容易察觉，但是如果有敏感性，还是能够体会得到。

第四，新知识，包括科学知识及其他的知识。

◆案例：一夜坐拥 90 亿元，陈天桥 31 岁晋身“中国首富”

我们来看看“中国首富”陈天桥的发家史。

现在网吧里面都是一些中学生、小学生在那玩游戏。陈天桥经营一个公司，就做网络游戏。2001 年他开始代理韩国类游戏《传奇》，第一年年收入就是 4 个亿，而且市场份额高达 40%。40%的市场占有率是怎么来的？他收钱的方法跟人家不一样，以前的游戏收钱的方法是门户网站在那卖广告，或者是跟电信分账，但是他是在全国做了 4 万家点，去卖游戏卡，直接收中小学生的钱。最早还是挺贵的，100 块钱一张，后来 10 几块钱一个卡，一下 4 亿元。

2003 年 9 月，同时在线用户就变成 100 万了，就是说同一个时间，全国就有 100 万个人同时在玩他的游戏。就是那个时候，他得到软银的 4000 万美元的投资，2004 年上市，上市第二天股票的市值就达到 11.1 亿美元，折合 90 亿元人民币，一夜他就变成了首富。

所以，一个新的市场出现的时候，总有一些人会敏感地体会到这个市场的变化。陈天桥就是发现了这种变化，然后花了几十万元做了一个服务器的实验室，事就成了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、时间与习惯：创意无处不在

第一个问题：时间问题。我们知道创新的形式，我们也知道它的源泉，那我们怎么样创新？我们就要寻求创意。可能有的人说我天生就笨，我天生就没创意，但在余大洪看来，每一个人都有创意，只不过是时间问题。什么叫时间问题？

以前，余大洪上北大的时候，条件不太好，夏天的时候又比较热，男生宿舍就有很多人去冲凉水澡。去水房拿一盆凉水，往身上一浇，特别兴奋，兴奋就唱歌，那时候好多创意就出来了。数学题很难，一盆凉水浇下去创意就出来了。创意的时间不一样。比如说，有人一遇到问题就抽烟，一抽烟创意就来了；还有人蹲在马桶上的时候，就会产生好的创意；有的人早上四点就醒了，思绪万千，思维活跃，创意迸发，那个时候就是他的创意高峰时间。每一个人都有创意最高峰，有了什么好的想法，想一想把它记下来，然后真正实行它，这就是创意。

第二个问题：生活习惯问题。不同的生活习惯，对于你的创新意识有很大的影响。

首先，跟什么样的人交往，对于你的创新很有影响呢？余大洪认为，有三种人对你的创意有很好的作用。哪三种人？

一是专门挑刺的人，就是鸡蛋里面要挑出一个骨头来。你老跟这种人在一起，那你创意就很多，因为你要对付他。这种人有什么样的特征呢？这种人是完美主义者，你干的每一件事情他都能挑出问题来。他不仅这么要求你完美，而且他还是一个受虐狂，为什么？他老跟自己过不去，老觉得自己做得不够好，就是受虐狂。他说下午 6 点给你报表，5 点 59 分的时候还说这个东西没有做好。交给你的报表思路非常清晰，格式非常整齐，版面非常美观，让你感觉非常舒服。完美主义者，非常挑刺的人，你跟他在一起会有创意出来。

二是固执的人，顽固不化的人。这种人很固执，可以形容他是茅坑里的石头，又臭又硬。他不听你的，你怎么办？你就想尽办法去说服他，就有创意。这种人有一个特点，他们做决策非常快，而且非常守时，他跟你说几点到，就肯定几点到。他非常有主见，如果你跟他吃饭，他肯定拿菜单点菜。生活中跟这种人在一起，也会有创意。

三是善变的人。这种人天天在变，就跟猴子一样跳来跳去，表情非常丰富，而且非常喜欢娱乐节目。这种人做工作的时候常常有头无尾，什么叫有头无尾？这些人的想法非常好，他自己非常受鼓舞，也给你想法、远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大的目标、远大的市场前景，但做到一半的时候，他把它忘了。猴子型的人做事有头无尾，但是他们非常有创意。广告公司那些设计师，很多都是这种猴子型的人，跳来跳去。这种人的手机隔两天换一个号，隔两天换一个型，非常善变。你跟这种人在一起，你就有创意，因为本身他就有创意，而且你要对付他，你也变得有创意。

所以，我们生活中有很多人能给你带来创意和想法，上面的三种人就是这样的。你要很好地利用这三种资源。

其次，积极的心态，有助于激发创意的火花。人的心态有积极的，也有消极的。对于我们来说，要回避负面消极的人。在每一公司都有这样的人，他看见你就抱怨。来一个新的领导，他就说这领导太差了，比我们以前的领导差太远了。有什么新的想法，他说新的想法还没有以前好。这些人专门散布流言蜚语，却无助于事情的促成。同时，我们要接受有积极心态的人。这种人是有创造性的人，经常有些好点子。你不要当裁判，尽量多听，只有多听，才能引发你思维中的灵光闪现，才能找到你的创新。

再次，保持好奇心，做点新鲜事，可以提高创新能力。什么叫新鲜事？如果你想有创意的话，你每天做一件你从来不会想去做的事，每天都做一点不同于往日的事。比方说，你今天喝的是茶，你明天就喝可乐，后天就喝别的；每天中午吃饭，就吃不同的风味，吃川菜、湘菜、东北菜等等；每天去不同的饭馆；你可能从来不看消遣的书，故事书、小说，不妨拿来看看；以前不养花，现在养花试试；以前不养狗，现在养狗试试。你从来不会去做的事情，每天做一件，创新的能力就会提高很多。

最后，休息、旅游、放松，以及阅读、记事贴等，也有助于引发创意。如果你整天紧张兮兮，尤其是大企业的高层，如果不休息、旅游，就不会有好的创新，你的想法就跟人家一样，整天打价格战。所以，我们说休息、旅游、放松创意的一个必要条件。阅读，看一本书会给你很多的想法，我们叫刺激反映。还可以弄一个记事贴，如果你早上起来睡不着觉，或者是洗澡的时候，或者是蹲马桶的时候，或者是别的什么时候，有好的创意出来，就写在记事贴上。创意的事情都是灵光一现，然后就忘了，只有记下来才能加深印象。

五、培养创新能力的 7 种方法

余大洪认为，创新能力的培养方法很多，比如头脑风暴、激发响应、思维图、属性列表、强行关系、跳出盒子、问问题就是非常重要的 7 种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法。

第一，头脑风暴。头脑风暴只适合于小组讨论，什么意思？比方说，6至10个人一个小组，大家坐在一起就一个问题去集中你的想法。这有几个条件要强调：一是必须有轻松、愉快的气氛，就是作为一个主持人，或作为一个领导，首先要把气氛搞好，大家才会有想法。否则，你在那一瞪眼，所有人都不敢说话了，所以要轻松、愉快。二是不许批评，就是不允许有人有批评别人的想法，不管那个人说得对还是不对。要制定一个规则，就是不许批评，只许正面去说。这样，大家的意见都表达出来了，你就可以集中群体的智慧了。三是要不许越轨。你气氛一好，大家天马行空什么都聊了，结果会开了一下午，什么都没有讨论，所以大家不要离题。

第二，激发响应。我们的想法，往往是在听到别人的想法之后才冒出来的。所以，每一个人拿一张纸，关于问题，你先写完三个你的看法。写完之后，第一个人站起来把这三个问题读一下，读完以后所有的人都有想法了。在第二页，你再写出你的想法，下一个人再把创意念一遍，其他人又有了新的想法。经过几轮调整，你的创意就出来了，这叫激发响应。

第三，思维图，或者叫思考图。它是一种发散性思维，就是不要把你的思维限制在一个点，要去遐想。比如说，由一个杯子，你想到水，由水想到它变成蒸汽，由蒸汽想到云，不断发散。每一个点发散出好多点，一个点发散六个点，六个点发散出三十六个点，不断发散，从发散中不断找出创新的方法。

第四，属性列表。我们做创新的时候，无非是在现有属性基础上做一个改变。我们就把所有的属性列出来。比如说，要在照相机的基础上做创新的话，就把部件列出来：本体，本体包括重量、外形、形式和颜色；属性，包括镜头、胶片、形式、取景器、外壳等等；再就是创意。就本体而言，把重量弄轻，把外形缩小等等，都是创意。每有一个属性，就会想到一个创意，就会想到改进的方法，这叫属性列表。

第五，强行关系。强行关系是指把表面上没有联系的两个概念强行拉在一起，从而产生一个新的好创意。

◆案例：金正 VCD—苹果熟了

金正是一家做 VCD 的企业，它拍过一个很不错的广告。

三个模特装束的女子，身上都穿着亮闪闪的金色的衣服，就叫苹果熟了，意思是我们的技术成熟了。金正和苹果有什么关系？是硬拉在一起的。可能广告公司想了十天半个月没有想出来，就一翻字典，苹果熟了，创意就出来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例：波导—手机中的战斗机

波导是一家做手机的企业，它有这么一个广告：一个战斗机呼啸而过，然后出来波导，手机中的战斗机。可能就是广告公司冥思苦想没有结果，就像平静的湖面一点波澜都没有，这个时候捡一块石头扔过去就起波澜了，就有创意了。

第六，跳出盒子。我们在做一件事情，或者要解决一个问题的时候，思维往往局限在这个事情或问题本身，自己把自己关在一个闭合的盒子里跳不出来，结果反而做不好事情，解决不了问题。如果我们抛开事情或问题本身，跳出自己制造的盒子，反而能打开思维的僵局，达到灵光闪现、创意迭出的境界。这与我们以前说的"当局者迷，旁观者清"有相通之处。所以，作为企业家，一定要保持思维的灵性，而不能把自己局限在自己认为的那个无形的盒子里面。

第七，问问题。就是要有打破砂锅问道底的精神，凡事多问几个是什么、怎么样、为什么，把问题彻底搞清楚、弄明白。这样，你就会对事物的关键所在了如指掌，就能对它做出切合实际需要的改进和创新。

◆案例：美国教授的6个仆人

美国有个教授说过一句话，他说，我有6个仆人，这6个仆人能帮我解决所有的问题。

他这6个仆人就是5个W1个H：第一仆人是"谁"（Who），第二仆人是"什么"（What），第三仆人是"为什么"（Why），第四个仆人是"哪里"（Where），第五个仆人是"什么时候"（When）；第六个仆人是"怎么做"（How）。

管理好这六个仆人，也就是善于问问题，他就对事物有了准确的把握，就形成了知识体系，就有了好的想法和创意，就能走在学术研究的前沿。

六、产品创新6种技法

产品创新非常重要，技法也很多，余大洪重点介绍了6种。

第一，改作他用。改作他用什么意思？看下面的案例，我们就会有体会了。

◆案例：用海尔洗衣机洗土豆

海尔洗衣机卖得很好。某家报纸有这样一则报道：

我们知道，洗衣机是用来洗衣服的。但是，四川有不少农民，他们买海尔洗衣机并不是为了洗衣服。那他们买洗衣机是干啥用的呢？他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用海尔洗衣机来洗土豆、红薯、地瓜，于是就有人说海尔造了一个洗衣机叫土豆洗衣机、红薯洗衣机、地瓜洗衣机。

事情看了让人觉得特别好笑，但是很有创意。本来是洗衣服后来洗土豆，真是这样，那么多农民买你的洗衣机洗地瓜，销售量就成倍往上涨，很有创意。但是，仔细一想，农民会花自己的电钱去洗土豆吗？多半还是自己干晚一点，自己去洗，不会用洗衣机洗它。只不过，这里体现的创新意识很好。

第二，放大，包括高点、长点、厚点、加点什么，都叫放大。

◆案例：12 厘米的摩尔——与众不同，身材很好

我们看看男士抽的烟和女士抽的烟有什么不同。

男士抽的烟比较短，一般加上过滤嘴是 90 毫米。而女士一般抽摩尔牌子的香烟，摩尔有多长？加上过滤嘴有 120 毫米。12 厘米，这让你产生一种美好的联想：女士身材非常苗条修长，而且你一看女士叼着摩尔，会感觉这个女士挺有涵养。

把烟做得长一点，就衬托出女子的与众不同，而且想像她身材很好。这样从 90 毫米到 120 毫米，有人后来做 150 毫米，也有做 200 毫米，但是现在市场上没有 200，长到一定程度就失去意义，就不是创新了。

第三，缩小。

◆案例：九头鸟、九头鹰的钵子饭

在北京，有两家非常有名的连锁饭店，就是来自湖北的九头鸟、九头鹰。它们的饭非常有特色，是用一种陶器装米饭，湖北人把它叫做钵子饭。

钵子饭很香，但是有一点创新做得奇怪，就是特别小。饭香口大钵子小，吃起来当然就不容易饱。如果你饭量比较大，四钵子饭也吃不饱。这个创新就是缩小。

第四，修改。

◆案例：是牙膏，不是鞋油

有一次，余大洪到美国出差，住在一家酒店里。

第二天早上起来刷牙，挤出牙膏一看，颜色好像不太对劲，把他吓了一跳。他发现，挤出来的牙膏上呈现着三条有颜色的线：一条白的，一条蓝的，一条绿的。他感到非常奇怪，就问服务生，你怎么给我房间放鞋油？人家说，不是鞋油，你仔细看一看说明书，确实是牙膏。

我们说牙膏是三种功效：第一个功效是洁白，洁白用白色代表；第二个功效是爽口清新，清新用绿色代表；第三个我们还要治病，看你有没有坏牙，治病用什么代表？蓝色。所以，他一挤出来三条颜色，把他吓了一跳，其实是挺好的广告，就改了一下颜色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五，替代。比如说，最初，可口可乐的瓶子是玻璃瓶子，300 毫升挺小的那种。后来都是塑料瓶子，现在很少看到玻璃瓶子了。这是一种替代，用新材料替代。

第六，反向。

◆案例：如果你在笼子里，老虎在笼子外，情况会怎样?

我们可能都去过动物园。你在动物园里看老虎的时候，其实你挺爽的。老虎关在笼子里面很难受，它施展不了它的功夫，而且还有一堆人在外面嘲笑它，甚至有人向它身上扔东西，老虎特别不爽。反过来想一想，如果调换一下位置，如果你在笼子里面，老虎在笼子外面，你是动物，它们站在外面看，就没有这样的动物园。

2003 年，余大洪去了一次八达岭动物园。当时天气比较热，他就坐车进去。那个车也不太好，比较破，可能节省成本。进去以后，就看见鹿、猴子，最后看狮子、老虎，那个车却突然停了。这时，看到一只老虎跑过来，速度非常快，所有人都惊呆了，所有女士都在尖叫。老虎还比较善良，离车一米的地方就停住了，原来是有异性老虎把它勾引走了。

那时候不一样，老虎是自由的，你是在笼子里面。它可以到处跑，抓野鸡吃，抓鸡、羊跑得欢，你不敢出来。你在笼子里面，而且天气比较热。那一脚刹车是故意停的，很刺激。回去以后，他跟人家说，挺好看的，值得一看，去看吧。

所以，反向，你反过来一下，感觉不一样。你把所有的东西都反过来，调一个个，看是什么效果，你会发现很奇妙。

当然，也还有其他产品创新的技法，比如优中选优、组合，等等。这里就不再细说了。

七、企业创新机制的 4 个要素

最后，我们简单介绍企业创新机制的 4 个要素。企业里的创新不是一个人的事情，是整个团体的密切协作。因此，你要把所有优秀的想法都集中起来。那怎么办？什么样的企业才能有创新？余大洪认为，企业要创新，必须做好四件事情。

第一，民主化。

第二，允许失败。

◆案例：我要开除的是从来不失败的人

GE 的前任总裁叫韦尔奇，他是个很有名的奇特人物。

有一天，有一个人犯了一个错误，给公司造成了 2 万美金的损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人就建议他把这个人开除，他说，我从来不开除一个第一次失败的人，我要开除的是从来不失败的人。

他要开除的是从来不失败的人，为什么呢？从来不失败的人，肯定是循规蹈矩，没有创新，没有开拓，你想一想，他能干成事吗？

第三，劳逸结合。

◆案例：15%的“瞎想”时间

三洋有一个制度，就是所有人都不允许用100%的工作时间进行工作，而要有15%的时间给你“瞎想”，在那发呆都没有关系。15%的时间就是创意，现在三洋有多少新产品？5万种。5万种是什么概念？中关村新开一个家乐福超市，家乐福里面那么大的地方总共才有3万种产品，而三洋的新产品却有5万种之多，就是15%的时间想出来的。

第四，制度奖励。

智慧语录

- 在营销领域，创新很难，而且容易当先烈，什么意思？你本来想去当先驱，结果最后先驱没有当成死掉了，就变成先烈了。创新虽然有风险，但是你不能因噎废食，还是要找出一些差异化，因为创新是企业成功的必由之路。
- 大家产品是一样的，就是没有创新，如果你有创新，那么你的产品就有差异化，你才有高利润。世界上成功的公司，包括中国成功的公司，他们有一个共同的特点就是创新和差异化。
- 一个简单的化妆品可以有这么多的渠道方式，所以说渠道创新是永远会存在的。无论你卖的是什么产品，你只要好好想一想，它永远会有新的东西、新的渠道。这个新的渠道如果跟竞争对手不一样的话，它就是你的竞争优势。
- 现代的竞争太强了，我们产品几乎是一样的，两个5分硬币并排摆在桌上，你能不能证明给我看，左边的硬币比右边的硬币好？左边的5分硬币和右边5分硬币都是一样的，但是在消费者看来是不一样的。这就是我们面临的事实。
- 出人意料的市场变化，强劲的市场需求，会为创新带来最好的机会。因此，企业家必须保持对市场变化的敏感性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

深度营销，得市场者得天下

——价值理念、速度与经营方式

相关链接：

包　政

★中国人民大学商学院教授、博导；中国人民大学副校长；

★国家有突出贡献的中青年专家、全国优秀教师；

★国务院学位委员会应用经济学学科评议组召集人、教育部经济学教学指导委员会成员、国家社科基金评审委员、人事部博士后流动站评审专家、北京市政府顾问团成员；

★中国统计学会副会长、中国统计教育学会副会长兼高校分会会长；

★和君创业总咨询师，深度营销战略理论创立者，提出“以速度抗击规模”等著名营销策略；

★主要著作有《战略营销管理》、《市场营销》等。

一、经营方式的竞争

包政认为，现在的企业竞争，已经不是一个企业跟一个的企业竞争，也不是一条价值链跟一条价值链的竞争，而是一个企业如何用自己的经营方式去整合一条价值链跟对手展开竞争。因此，我们必须从历史的和逻辑的角度，并且把营销问题放在一个现实的背景当中，去探讨营销模式的选择。这实际上是一种经营模式研究，包政也称之为经营方式研究。

营销问题为什么会跟经营方式研究相联系呢？

包政围绕营销，探讨了营销在何种意义上接触到了经营方式问题，以及经营方式问题是怎样被营销问题引出来的，从而细致地展示了从销售到营销、最后到经营方式的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、不确定时代的开始——经营环境的不确定性

在包政看来，经营方式的研究，必须放在现实背景下来谈，而当今我们面临的现实背景，就是不确定时代开始了。

任何企业都会思考这样的问题，就是我们应该进入到什么市场、我们应该做什么买卖、我们何以能够挣到顾客的钱等等。这一切，都是和环境联系在一起的。所以，企业能否持续发展，在很大程度上取决于环境。

早些时候，我们的企业都可以这样去思考问题。只要搞清楚谁是我们的顾客，并且满足顾客的需要，我们就可以发展，就可以挣到钱。但是，现在环境的因素已经变得错综复杂，所以德鲁克写了一本书，讲的是不确定时代的开始。他讲，环境现在已经不那么容易研究了。在这个情况下，企业何以能够挣到外部的或者顾客的钱呢？企业怎样才能够依靠环境，不断地确定它的适应性，然后不断地持续发展呢？毕竟，企业所有的问题，都是在这个不确定的条件下发生的呀。

那么，什么是环境的不确定性呢？

包政分析说，这种不确定性也叫做不连续，就是说，我们原来选择的经营环境或者特定的顾客，随着时间的推移突然发生变化了，它不连续；走着走着，突然就发现前面没路可走，不可控制。因此，很多因素根本不是由你决定的，他们都是独立的变量，你无法控制这些因素；还有持续突变，这种不连续往往是由突变引起的，或者说突然发生逆转，使得你措手不及；还有诸多因素互为前提、复杂多变，引起了不可控等等。

环境的不确定性，使得我们在思考营销问题的时候，就变得非常复杂。那么，在这个不确定的环境当中，人们将如何去思考问题呢？包政就想把这些问题，一些大家是怎么思考的问题提出来，帮助大家去确立在营销问题上的这些基本的哲学观念。

三、未来并不存在于现实之中

包政认为，不确定的环境，或者说动荡变化的环境，既对我们提出了挑战，也给我们带来了机会。如果说，环境是稳定的或者连续变化的，那么就无机会或者没有更大的机会可谈。正是因为有了环境的变化，才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有机会的存在；问题不在于环境变化有无机会，而在于这种变化具有未来意义。

也就是说，在现实当中我们并不能够感受到未来的变化，并不能把握未来的变化，这就是所谓的未来并不存在于现实之中。在变化之前，一切事物都是不变化的。

什么意思呢？

如果我们真的能知道变化，那么我们就可以按照适应未来变化的方向，来进行部署。但是问题不在于此，问题在于现实中并不存在着未来，在变化前事情并没有变化。所以，没变之前我们没有知识，并不清楚事情该怎样变。未来怎么能料得及？很多企业家都面临这样的困惑。

◆案例：华为为何杀入电信行业

包政曾问过华为的老板：你怎么知道电信行业是一个机会？你当时是怎么考虑进入到这个行业的？华为老板说了，我要早知道电信行业那么复杂，我当初就不敢进了。

那么，当时华为老板并未意识到未来电信行业将会有怎样的变化，也就是说，他几乎是在对于未来电信业的发展处于无知状态下进入的。也可以说，无知便是无畏。当然这个比喻并不能很恰当的概括华为老板当年的想法。

当年他真实的想法是什么呢？

第一，他认为在那些大家都看好的行业当中，在大家纷纷投入的行业当中，肯定要集聚过多的资源，过多的争夺可能是无利可图的，那干脆我就进入一个大家还不太在意或者说没有意识到的领域，那可能是一个机会。

第二，他认为通讯行业今后迟早是要大发展的，如果能够顺应这种潮流，那么我就能够获得更多的机会，这要看我有没有本事。那么，正是因为这种理念，而不是对未来格局演变的准确把握，把他引导到这样一个领域。

我们很难准确地知道或者看透未来的变化。那么，我们将如何面对未来呢？华为老板的回答，实际上已经给出了结论。

四、基于价值和使命的选择

包政认为，由于时代特征的不确定性，面向未来的整体选择，往往不是基于事实的，甚至不是基于某种知识的，因为我们在现实中对未来的变化处于无知的状态，我们并不知道未来将会怎样。所以，我们基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上是做出一种价值的选择，关键在于如何依靠价值观，或者说你的做事、做人的基本原则，依靠这些原则和理念来引导你对未来的选择。

在包政看来，依靠某种价值观和理念的引导，是完全不同于依据事实来进行判断和选择的。所以，在不确定的环境条件下，整体的面向未来，关键在于确立起你自己的价值理念，这是一个重要的哲学观点。这也是我们如何来研究经营方式，如何对每一个企业经营模式进行研究的最基本的出发点。所以，有必要进一步把这个问题说清楚。

毫无疑问，机会一定存在于未来的变化之中，但是你根本不清楚未来将会有什么样的命运在等着你。我们都清楚，这种未来不是由上帝安排的。所以，你的选择将决定你自己的未来，而你的选择在很大程度上，将为你自己的未来承担责任。那么，你将在什么样情况下作出选择呢？你靠什么来选择和决策呢？比方说，为了今后得到某一结果，你今天就要做选择了，你会考虑 10 年以后你将怎样，20 年以后你将怎样。可是，10 年以后环境会怎样，这世道会怎样，谁能料得及？企业遇到的问题也是如此。

面向未来的整体选择不是基于事实的，而是基于价值的，这一点必须强调。也就是说，你的价值观不一样，你的人生道路以及最后的境界、状态是完全不同的。企业也如此。价值观是无所谓对和错的，就在于你自己的追求和你对这个世道的理解。那么，何种价值观是重要的？企业如何依靠这种价值观的引导，作出系统选择？这是最为重要的东西。

因此，包政认为，每一个人，每一个企业，都必须依据它的理念和价值观，给自己或企业确立起相应的使命，也就是明确：我们想成为什么样的人，我们想成为什么样的企业。我们很清楚，每一个人都有生命，你就是苟且偷生没有使命，也照样活着。但是企业不行，企业不是活的生命体，必须给它定义，确立起它的使命，它才能够活下来。从西蒙的观点延伸，作为整体面向未来的整体决策，必须是基于这样最基本的使命或者价值观。

◆案例：皮尔兄弟的使命

皮尔兄弟创立银行，他们的使命是什么呢？就是如何有效地使银行业务成为资本，资本流向这样一个组织者，并且促进企业家能够有意识的去开发产业。这种使命是非常独到的，因为它顺应了这样一个潮流。这种潮流最早是由萨伊等人提出来的，就是说资本的杠杆作用，就在于它的集聚和集中，然后企业家的精神，就是能够有效地把握这些资本的杠杆，然后把这些资本引导到产业的前景的方向上去。

那么，银行的角色是什么呢？就是适应资本主义社会的这种特性，能够有效地组织这些流动资产，能够把它转移到那些非常有前景的产业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方向上去，然后刺激这些企业家有效地开发新的产业领域。如果一个银行能够在这个方面，确立起他最基本的价值选择或使命的话，那么这个企业或者银行就能顺应潮流，能够随着潮流的涨落不断地发展。所以，经济学讲过这样一个命题，在顺应潮流的时候，整个经济潮流往上涨的时候，就是一个丑小鸭也能浮到很高的水面。

包政他们在正宏搞项目期间，有人就讲了，正宏这样的饲料企业，它真正的使命应该向皮尔兄弟学习，不应是一个算计存贷利息差的这样一个企业。存贷利息差，就是存款尽可能给人家的利息低，贷款尽可能收人家的利息高，然后赚取中间的差价。那么，对一个饲料企业它的使命就在于，如何有效地引导农民走上脱贫致富的道路，那么这就是一个使命的问题。如果我们能够顺应这种潮流，然后作出整体、系统的选择，那么这个企业就一定能够发展。

这样，从不确定时代的特征出发，包政演绎出企业如何面对不确定的环境、如何做出统一的整体面向未来的决策和选择，为经营方式的研究奠定了理论基础。

五、经营环境中的独立变量

早先，企业处在一个自由竞争的环境。在那样的环境当中，很多因素是相互制衡的。随着自由竞争逐渐走向垄断，在整个行业当中就出现了一系列的独立变量。例如，在家电行业，现在几大品牌就能够占有总体市场份额的60%、70%以上。而以前，这是上百家彩电生产企业的市场空间。可见，现在集中度非常高，或者说垄断性很强。

包政认为，如果没有这种自由竞争走向垄断的过程，环境实际上是可以预测的，现在由于竞争使得集中度越来越高，就造成了需求的不确定性和竞争的不确定性。这种不确定性，往往是由在这个行业当中有影响力和支配力的企业，也就是所谓的独立变量引起的，而且这些企业都是基于非理性因素，或者说不完全依靠理性的因素来运作的。

每一个企业及他的企业家、领导人，都有自由意志，并且都有自由创新的这种能力和意愿。他们都会作用于这个行业，使得整个行业变得不确定，由此可能会引发需求的不确定，而这种不确定及其个人的意志是非理性的。在企业自由竞争盈利的情况下，任何企业都不能起到这样的作用。可是现在不是这样的，举个例子大家就清楚了。

◆案例：陈伟荣发飙，李东生生气——关于独立变量

有一次，李东生对包政说，陈伟荣做事情不是很地道。包政问，怎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么了？他说，你知道这个彩电高峰会议的事情吗？包政说，听说过，也看过报纸。李东生说：陈伟荣跟我商量，说他已经跟其他企业也商量了，说他们发现一个秘密，就是专门供应彩电彩管的厂家，他们的盈利空间比我们大。也就是说，生产彩电的企业的毛利水平低，生产彩管的企业毛利水平高，我们这些生产彩电的企业是这些生产显像彩管企业的用户，尽给那些供应彩管的企业打工了。因此，我们应该组织起来跟这些企业说道说道。于是他们就去说道说道。

这一说道，弄得所谓上游那些供应彩管的企业，真的没有办法拒绝他们的要求。这样，他们就答应把供应价格再往下放一放，使我们整个价值链可以共享利润。也就是说，你的利润水平跟我的利润水平，能够达到大体相当，而且大家已经谈出了一个概念，今后这是一条共生的价值链。但是，供应显像管的企业，也提出了一个彩电加工企业没办法拒绝的要求。他说了，既然我们是一条共生的价值链，然后我把价格也放下来了，OK，假如你们再去打价格战，那利润打没了，再跟我说你的利润比我大，咱们再坐下来，你再让利润，那整个价值链一起死了。也就是说，你们得停止价格战。这一句话说出来，使得当时参加会议的所有彩电企业代表没办法拒绝。那只能一条，我们一起坐下来开一个高峰会议，共守价格同盟。

彩电高峰会本来是这么来的。

可是，有几个记者把这东西一报道，结果康佳集团对陈伟荣的行为很不满意。因为本来陈伟荣的经营并不到位，没有完成董事会的要求，再加上这件事情一报道，所以他们的集团董事会就批评了陈伟荣。言下之意是什么呢？就是说像我们堂堂的一个康佳，这么大一个公司，用得着跟别人去共守同盟价格吗？而且，公司为什么生气，原因不在于记者报道了这个东西。记者报道完了以后，部里还有领导发言呢，认为他们这种行为是违反了消费者权益法。这家伙得罪部里也不是事儿，得罪舆论也不是事儿，得罪老百姓更不是事儿，因此把陈伟荣给批评了一顿。

那么，陈伟荣想什么我们不知道，但是可以分析的。陈伟荣一定会这样想，部里这种批评是不对的。因为上海牛奶大战已经告诉我们，在计划经济条件下，政府的职能应该是防止乱涨价；而在市场经济条件下，政府职能应该是防止乱降价。所以，上海牛奶大战，最后每家企业都把牛奶拿出来，杀价竞争，最后降到牛奶比矿泉水还便宜。上海人多精明啊，他看了这种情况都不敢买，说牛奶怎么可能比矿泉水还便宜呢？难道这牛奶是挤出来的吗？所以说，最后上海市政府没办法，站出来阻止这种乱降价。像西方国家一样，要反对这种所谓倾销。这种乱降价一旦进入了恶性，那么对于国民经济的基础就会产生一种摧残的作用。陈伟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣一定就是这样去认为的。

所以，部里批评他们的高峰会议，其实不是很有道理的。因为高峰会议防止的是乱降价，以保持各地税收以及资产的保全等等。因此，陈伟荣很生气。他就想了，你们既然这么批评我，那就是我里外不是人了，所以他一生气，就决定把康佳的彩电拿出来打一场价格战。康佳从来不做“烂仔”，从来不率先降价的，这回陈伟荣一生气以后，各种款式全部降价。

全部降价之前，一直到降价的前一天，陈伟荣还没有告诉李东生，说明天我要降价了，今天怎么办？所以说，李东生很生气就是生气在这一点。说当年跟我一起，拉我去参加高峰会议最后达成共识，你陈伟荣说的好好的，一起守住底价，可是你现在自己要跑，你要降价了，而且明天就要降价了，你今天还不告诉我，所以李东生生气的是这个。这样，他跟包政说，包老师，陈伟荣这个人做事不太地道，你看他哪怕今天打个电话跟我说，哎，李总，明天我降价了啊，你们降不降我管不着了。你哪怕打个招呼也行，所以说太令人生气了，所以说我有时候想，要不这样，咱们也跟他玩真的，他降价，我再调过几亿资金来跟他打一架。

前面讲了，这种不确定是由某些事件构成的。大家很清楚，如果这事情要是真的发生的话，那么当年的彩电的价格竞争可能是不可收拾的。后来 TCL 没有这样做，它没有降价。

因为做了深入的分析以后，包政认为，如果康佳公司要降价一块钱的话，要保持财务上的稳健，就必须能够挣回五块钱以上的销售收入。因为彩电的利润很薄啊，你一块钱的降价等于是一块钱的利润消失，你要增加五块钱以上的销售额，才有可能保持原来的盈利水平。那么，能不能做到降价一块钱，能收回五块钱的销售额呢？包政分析后认为不可能，因为市场份额的增长，不会通过这样的降价就大规模的转移到康佳手里。所以，这个降价并不是很合理的。

因此，包政建议李东生还是不要这样做，就是在康佳公司降价的时候你不响应，那么他就会回头，那么大家都不会打烂仗；如果 TCL 也响应，那么整个价格就会出现不可控制的局面。反过来，你宣传一些其他的价值理念，比方说推出更新的产品。这样的话，在消费者面前就形成了一种反差，也许能对 TCL 提高自有产品在市场上的定位、提高品牌的价值有好处。所以，李东生没有响应。

但是，为了阻止康佳降价的势头，在报纸上 TCL 也曾经发表过一些所谓记者采访的意见，那么这也是一招。那么跟记者怎么说呢？那记者问他，这场价格战，TCL 的领导是怎样看待的？TCL 的领导人回答很简单，说，我看这次降价还没有降到底呢。很快，这个访谈报纸上就登出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来了。

最后造成的后果是什么呢？就是需求的不确定性就看得出来了。消费者一般说法就是看涨不看落，既然 TCL 还没出手，并且说这个价格没降到底，那我再等等。所以说康佳的第一波价格战，实际上没有引发更深刻的价格战，那么这事情就算过去了。

所以说，环境当中的不确定性是由于竞争引起的，是由于自由竞争走向垄断，在集聚过程中形成了一系列的独立变量，即那些大企业、巨无霸。他们都有对市场做出重拳出击的能力，再加上他们的自由意志，使得这些环境中的一些独立变量因素，并不完全依据理性来做事情，而是具有非理性的这种感性因素。正是因为这样，使得我们对未来有效地进行把握变得非常困难。

包政认为，正是因为这种困难或者是环境的不确定性，使我们在经营管理上、在整个营销体系上，要用不同的哲学来引导我们作出系统的思考。

六、依靠企业内生力量超越对手

包政分析，在不确定的环境下，企业不能把希望寄托在对未来环境将会如何变化的掌握上，不能在如何把握变化格局上花太多的力气。而要改变我们的思考，依靠我们的基本的价值理念的引导，即使命的引导，然后形成企业内在的力量，依靠企业自身的力量去超越对手。也就是说，企业必须内生一种力量去超越对手，只要我们能够超越对手，那么我们在未来的战略性的自由度就提高了。

◆案例：你一定要拿个博士——价值理念的引导

包政曾对他一个同学说，你应该上博士，趁大家都不上博士的时候你就上博士。这个同学就问包政，这是为什么呢？我这把岁数了还上博士？包政说：第一，因为趁大家都不在意博士的时候，你拿博士就来得轻松，没有竞争；第二，今后你要留在人大当老师，你必须拿到博士学位，从趋势上来看硕士越来越多，因此，你赶紧拿一个博士；第三，趁着大家都不在意的时候，你已经拿到博士了，你再差也在楼顶上。再差的博士他也是博士，再棒的硕士他也是硕士，因此你得拿个博士。

所以，这个同学在包政的指导下，真的上了博士，而且拿的很艰苦，最后拿下来了。在拿的过程中，他还骂包政，说，上了你的当了。

但是，这几年，果然形势发展逆转了，大家都醒过味儿来了，纷纷都要考博士，而且学校也规定，你不是博士就不能当教授、博导。这回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他反过来感谢包政了，哎呦，亏得你当年跟我说上博士，要是现在上博士太难了。

这就是用价值理念来引导，产生一种内在的力量。你并不清楚未来一定会怎样，那么依靠价值理念引导，然后你只要超越对手，你在房顶上了，那你的战略自由度就大了。包政自己也是如此，当年光着脚丫子在上海的大街上跑来跑去的时候，他没想到自己能当什么教授。在成长的过程中，自己能力逐渐提高，于是就发现自己还能做点什么；当能做点什么的时候，就发现自己还能多做点什么，于是一步一步走上这条道路。这就是马奇的决策思想，人们不可能想明白了未来将怎样。

你反过来去看看，一些企业也是这样。像美国的通用汽车公司，早年的时候研究有关战略问题、外部环境问题的专家大概有 100 多人，那么现在呢，这些专家都转了，只留下 30 多个人在研究这些问题。日本的松下集团，本来也有 100 多人研究它的未来的战略的问题，现在这些部门只剩下十几个人了。

那么，他们都去研究什么呢？研究如何内生一种企业的力量。所以很多人从战略研究都转向最基本的价值观念的研究，或者企业文化的研究，为什么？因为天不变其道也不变，这些价值理念不仅仅能引导一个企业如何去顺应天道，最重要的是他能够说服所有的员工，能够按照统一的方向行动，这是很重要的。

企业能不能产生一种内生的力量，所谓共同愿景，决定了企业的方向和未来。所以很多人后期从战略研究，走向了对组织文化的研究。包政在 1996 年到日本去，找伊丹敬治研究，就是因为他提出来一个与众不同的观点：不是环境，然后战略，最后决定组织、文化，而是组织文化反过来也能创造一个企业，关键是如何针对环境作出系统选择。

包政认为，只要我们能够说服企业当中的人，去认定一个共同目标，我们就能产生一种力量，而这种力量引导到争夺市场的方向上，我们就有可能超越对手。只要我们能够超越对手，那我们就能活下来，我们未来的选择的空间就会扩大。这就是我们如何去面对不确定环境要做的事情。

七、不确定环境下成败的关键——从速度到理念

包政认为，在不确定的环境下，成败的关键在于，如何提高响应市场的速度，如何提高我们争夺市场的能力，以速度抗击规模，从而制胜市场。这就是告诉我们，原有的单纯销售，不足以使我们一个销售部门能够带领整个企业走向未来。重点在于我们如何从销售出发，把市场的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力量引导到企业整体之中，产生一种整体营销的能力，去提高响应市场的速度，然后提高争夺市场的能力。

通过这样一个阐述，就把销售问题延伸到了营销的领域，而且可以把营销理解为经营方式的问题：你只有整合企业内在的、所有的各个系统的能力，形成一种结构，我们才有可能产生这种内生的力量。

有两个关于响应市场的速度和争夺市场的能力的故事，充分表达了：在不确定环境下，营销是基于整体的、基于经营方式的；营销的本质，不在于你对环境如何把握，而在于你能不能内生一种力量。

◆案例："两个猎人"的故事——速度决定成败

有两个猎人去打猎，与老虎不期而遇。甲就跟乙说：咱们赶紧跑吧，老虎来了。乙说：我们跑不过老虎，跑没用的。甲说：我只要跑过你就行了。

整个不确定的环境，改变了我们对市场的最基本的理解，不是满足市场需求，而是争夺市场，跟对手去抢市场。市场竞争的特点就是，未来将怎样，就在于你能否超越你的对手。而争夺市场的能力，不在于我们如何去满足和理解顾客的需求，未来还有什么需求，而在于我们如何控制市场。

很多人可能认为消费者的需求很重要，而包政并不非常赞同这样的观点。他认为，重要的是两个概念：一是对手，竞争者。二是需求，消费者。结合在一起，就是：我们如何跟竞争对手去抢消费者？

我们要做的事情就是顺应这种市场法则，注意，不是一般意义上的社会法则。依照一般意义上的法则，我们不怕别人抢，就怕丢了东西，所以说电影散场会打出字幕，告诉你，千万不要把自己的东西遗忘了，检查一下，因为丢了被人捡到那是活该的事儿。因此，在这个日常生活当中，我们最不怕的就是被人抢，最怕的是丢掉东西，因为抢是要受法律制裁的。

而在市场法则里，这些概念不对，因为市场法则是争夺顾客的。在市场上，抢别人的顾客是不受惩罚的。只有抢，像日本那样，抢了国内的不够，还跑到中国来，抢中国企业的顾客，抢中国的市场，美其名曰：帮助中国建设"四个现代化"。其实是抢，正是因为争夺顾客，抢，才抢出一个企业帝国和它的荣耀。

因此，包政强调，我们一定要认识到，日常生活的法则，在市场法则当中是不适应的。因此，我们考核我们的下属看他做得怎么样，你就要首先考虑他的顾客是不是被人抢了，然后再考虑尽管他业绩上升了，你并不一定要鼓励他，因为他可能被人抢走了很重要的主顾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◆案例："两个强盗"的故事——抢的法则

法国有两个强盗，面对断头台感慨万千。甲对乙说：世上要没有断头台多好，我们就能干无数惊天动地的大事了。乙听了以后，觉得这个话怪怪的，想了一想对甲说：这世上要是没有断头台，还轮得到我们俩做强盗吗？

这就是市场法则。市场法则通行的是争夺市场，因此我们必须把自己的资源有效地配置在自己超越对手争夺市场的能力上。也就是说，在不确定环境条件下，企业的根本出路，不是去研究什么机会，而是正视机会概念已经向机遇转变。就是说，我们将会在未来遇到某种有利格局或不利格局，而这种格局不是你决定的，而是你能不能超越对手决定的。你能超越对手，那你就在未来的格局演变当中处于有利的地位，我们称之为机遇。因此，面对动荡的环境，企业不缺少格局的演变，也不缺少机遇，缺少的是把握这些机遇的能力。这是最关键的。

因此，包政认为，我们必须着重研究如何有效的内生一种力量去协调我们的成员，就是企业文化和价值理念的东西，来整合我们的队伍，包括营销资源，然后，不断提高系统的效率，不断形成结构性的竞争能力。这是至关重要的。也就是说，面对不确定的环境，企业真正的出路，它不是基于机会的，而是基于资源的有效整合的，以内生一种力量，去超越你的竞争对手。

八、我们要换怎样的脑子和观念？

很多人问包政，包老师，做什么买卖挣钱？做什么项目挣钱？进入哪个领域能挣钱？他的回答很简单：我要知道做什么买卖挣钱，我就不讲课挣钱了。然后就告诉他，我不这么思考问题，这样思考问题是不正确的。举个例子你就清楚了。

◆案例：包政的邻居开店为什么总是失败？

包政住在育新花园，他的邻居开了一个门店，这门店是怎么开的呢？他琢磨着，这个育新花园是北京 2 7 家高校的老师住在这里。既然老师住在这儿，他预测未来，老师一定是读书人嘛，因此他开了一个书店，叫"育新书屋"。结果这书店开完了以后，店主意外地发现，老师根本不到那儿去买书。再仔细一观察，发现老师回到家里基本不读书。老师的主要时间干什么呢？就是在家里干点这个、干点那个，做点别的事情。

既然老师们不读书，那好，就把这个门店给关了，育新书屋不开了，然后在大门上贴上四个字：停业整顿。过了一段时间，整顿完了一开店，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名字变了，不叫书店了，叫“育新餐厅”。既然老师不看书，总得吃饭吧，于是就那个人开了个餐厅。结果没想到，老师也不到他那去吃饭。回去仔细一研究才发现，老师就喜欢自己做饭，即便来了个客人，也是别人请他吃饭，因为老师基本上不请别人吃饭，而别人请他吃饭也不会在这种小店里吃。所以说，开餐厅又没成功，于是又把门关起来，写四个字：停业整顿。

再过一些日子，店再开出来，就变成“育新宠物世界”。他发现很多老师平时遛狗，于是遛狗总得要养狗吧，然后狗有病了总得看病吧，所以开了家“育新宠物世界”。结果“育新宠物世界”也开不下去，为什么呢？因为老师把狗看得比他孩子还重要，真要得病了，绝不到他那儿去看。因此没办法了，最后一次关门，写上四个字：门面出租，干不下去了。

那么，正确的做商店应该怎么做呢？

◆案例：王永庆卖米——整合一条价值链与对手竞争

包政说，应该学学“台塑”企业老板王永庆。

王永庆怎么做事情的呢？他当年是学做米店生意。米店生意做的人很多，因为这一行门槛低。门槛低，那怎样做到与众不同呢？就是每天关门以后，就对大米进行挑选，把土块和石块拣出来，第二天卖干净的米，那么这就是他的起点。

王永庆生意很快就做起来了。他是怎么做起来的？在把干净的米卖给居民的过程中，他发现来买米的人都是年纪大的，老头、老太太，因为壮劳力白天都去干活去了。因此，他跟那些老头老太太说了，从现在开始我把米送到你们家，你们不要来取，然后这些老人就把地址告诉他，于是他就把米送过去，这叫配送。

然后，把人家的缸拿出来，把陈米倒干净，用一块布给它擦干净，把新米倒进去，把陈米放到最上面，然后，拿个小本记下这个缸有多大，能装多少米，问清楚他们家里大人几位、小孩儿几个，大人吃几碗饭，小孩儿吃几碗饭，这样的话呢，就知道他们家大概什么时候米就吃完了，然后，当天再记录下来他们家什么时候发工薪，于是把工薪都记下来，就是我们现在讲的客户档案，最后就走了。这个就是营销，整个营销过程就这样简单

有了这个以后，每次等到人家快要吃完、还没吃完米的时候，他米就送到了；每次人家发工薪的时候，他总是第一天能够拿到钱，因此他的生意越做越大。

所以说，我们从事营销和经营，实际上一开始就应基于这样一种内生的力量，而这种内生的力量从哪里开始做起呢？不能像“育新书屋”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那样做，而是要通过不断地深化客户关系，超越对手，然后提高、深化它内部的结构。因此，包政在讲营销问题的时候，是立足于经营方式谈的。他从点效率到线效率来系统阐述这个问题，最后廓清了营销模式、经营模式的整体思路。

九、要么改变规则，要么模仿行业强手的经营

包政说，想进入一个行业，如果看不透这个行业的经营方式，你就不要进去。很多老板问他：什么样的行业赚钱？包政认为，什么样的行业都有人赚钱，什么样的行业也都有人赔钱，赚不赚钱不在于行业本身，而在于你用什么样的经营方式去赚钱。他以譬喻的方式提了一个问题，为什么中国一些企业像属螃蟹的，一红就死了？因为它们没有认识到“方式”的重要性，没有对“方式”进行系统和深入的研究。如果你不能模仿一个行业强手的经营模式，那你就要改变规则；但如果你不能改变规则，就要模仿他们并比他们做得还狠。

◆TCL 与长虹的较量——胜在经营方式

长虹军转民之后搞彩电生产，在四川绵阳建立了深度配套的生产作业过程，它在生产过程中有极强的线效率。但是倪润峰很清楚，这个厂建在绵阳，违反了经济学的基本规则。它要求你的厂要么靠近原材料基地，要么靠近市场。但绵阳离成都有上百公里的路，而蜀道难可是出了名的。这种情况下，长虹要从外地把原材料和配件运到绵阳，组装后再千里迢迢运往全国去销售。因此，长虹彩电要快速地进入流通领域，一开始就存在着障碍。

如何打通流通是长虹面临的最大问题。但是，倪润峰不可能一夜之间建立起流通渠道。但他看到了企业经营中的要害所在，并且利用金融市场这个杠杆搞承兑，使他的产品可以产生 18 个扣点。长虹的生产成本较低，加上这种承兑方式，给经销商的扣点远远超过了当时的康佳等厂商，因而吸引了很多经销商经销长虹的产品。谁打通了商业谁就有未来，这就是倪润峰看到的要害。他也成功地利用金融杠杆打通流通，突破了这一要害。

长虹出厂价和他的结算价在绵阳是倒挂的，就是出厂价贵，然后结算价便宜。他一批批地将扣点放下去，一直放到 25 个扣点。利用这个扣点，他就打通了流通，掌握了一批经销商。利用这种方式，1996 年长虹创造了 440 万台彩电的销量，这是一个破天荒的纪录。1997 年又创造了 660 万台的产销量。同期，TCL 只销了 134 万台，康佳不超过 200 万。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1997 年底，有人告诉倪润峰，中国彩电 1998 年的需求量是 2100 万台。倪润峰做了一个 1998 年要销售 1050 万台的计划，说要拿回一半的市场份额，清理门户。当时，业内都很紧张，因为外资彩电在那一段时期一直恒定在 12%的市场份额。如果长虹占 50%的份额，那大大小小的彩电企业都要挤在 38%的份额里面，那日子将很难过。

当年 12 月底，TCL 找到了包政。包政告诉 TCL，长虹的这种方式是有缺陷的，它没有真正进入消费领域。他是通过高端甩货给经销商，一级一级甩。倪润峰通过利益打通流通过程，只对了一半，另外一半不对，就是他受到了观念的制约，以为流通是商业资本的事情。事实上，他应该建立自己的一支新军，来掌控流通。因此，在这个过程中，TCL 是有机会的。机会在哪儿？就是要改变销售方式，降低销售中心，砍掉大户，直插终端。如果在终端你卖出去一台，等于阻塞长虹进入流通领域一台。这阻塞的不是长虹厂子里的电视机，而是长虹在经销商手里的电视机。等阻塞完了，长虹还不知道；等长虹醒过来的时候，格局已经变了。这是最关键的。

松下幸之助讲过：大的生产是以大的销售为前提的，如果厂家不能有效地对销售过程控制的话，那你的生产线就得不到有效保护，它的产能威力就发挥不出来。如果长虹能用这种观点看问题，那早些时候就应该得出结论了。

一般来说，规模越大越经济。但是，随着规模的扩大，边际效益在下降，甚至会跌破零变成负值，因此也可能出现规模不经济的现象。最著名的解释是，随着规模的扩大，内部结构的复杂性增强。这种复杂性是要消耗能量和资源的，这种消耗使规模扩大本来带来的好处化为乌有。所以规模就不经济了。实际上，经济与否并不由规模大小最终决定，加工对象通过生产领域到流通领域所需要的时间是不是最少才是更重要的。这就是包政所说的速度经济。如果我们看到了这个本质，如何应对长虹就变得容易了。所以，包政劝说 TCL 在终端建立店中店，这样，就大大提高了你响应市场的速度。

1998 年初，TCL 接受了包政的看法，砍掉了一批商、二批商，搞店中店和专卖店，在县级市场上寻找核心网络经销商。到 1998 年底，建成 10000 个控制的售点。整个 1998 年 TCL 的销售收入增长了 98%，销量增长了 110%。根据推算，同期在长虹手里和经销商手里的库存应该是 400~500 万台，长虹的现金流量处于严重缺血状态。

掌握了流通，销售不一定就能成功。包政对 TCL 讲，现在是千载难逢的机会，我们要以卡西欧的经营方式与长虹竞争。什么是卡西欧方式？

当年，电子计算器市场是索尼、日立、松下、东芝和夏普的天下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡西欧刚刚创业，就一头撞在了这些巨无霸身上。但卡西欧公司研究发现，在这个市场上，独占鳌头的是夏普。因为夏普的经营方式不一样，它以比别人更快的速度推出新款，也就是以25%的速度推出新款，以100%的速度拉高产量，以50%的速度拉低售价，实现暴利。这种竞争方式，使夏普抢占了30%市场份额。

看到夏普这种运作方式，卡西欧认为自己只有比夏普做得更快，才有赢的可能。于是，他以50%的速度更新品种，以200%的速度拉高产量，以100%的速度拉低售价。当时卡西欧没有资源，它把工程师集聚到前方的营销领域，根据消费者的反馈，及时、不断地开发出新产品，然后它在后面组织OEM生产。卡西欧从一个很小的企业做起，短短5~6年时间，就以这种方式打败了那些巨无霸，占有市场份额的34%。夏普跌落了17%，而松下等一些大公司纷纷退出了这个市场。

熊彼特认为，企业家精神就在于不顾手中资源，去捕捉机会。当然，他只讲了一半，什么是机会，他没有讲出来。卡西欧的发展表明，所谓机会，是由主导行业中强手的经营方式所决定的。这种经营方式创造了一种最基本的竞争规则，而你遵守与不遵守这种规则，决定了你在这个行业的未来格局演变中是否处于有利地位。所以，你要把你的资源配置到你的竞争模式上，来主导这个行业的规模。因此，TCL也要和对手打一场变款式、变产量、变价格的速度战。

TCL听明白了，但不知道实施这“变”的战略要花多大代价。包政对他们说，一年至少要变60款以上，最好达到100款。TCL非常吃惊：变款式需要模具，一套模具就得300万人民币，万一这款卖不动呢？何况有这么多工艺师变款式吗？包政说，解放观念，就能打开思路。其实变款式很简单，那些小女孩都能做到，今天头发上别两支小发卡，明天只别一支大发卡，每天不都在变吗？这不就是改包装吗？怎么变呢？模仿日本人就行了。日本人就善于模仿，如果你不模仿日本人，上帝都不会饶恕你。

于是，TCL就是以这种方式，每年能做到变换70款，速度很快，有效地实现了市场份额的扩张。

智慧语录

机会是由主导行业中强手的经营方式所决定的。这种经营方式创造了一种最基本的竞争规则，而你遵守与不遵守这种规则，决定了你在这个行业的未来格局演变中是否处于有利地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么样的行业赚钱？什么样的行业都有人赚钱，赚不赚钱不在于行业本身，而在于你用什么样的经营方式去赚钱。如果你不能模仿一个行业强手的经营模式，那你就要改变规则；但如果你不能改变规则，就要模仿他们并比他们做得还狠。

我们必须着重研究如何有效的内生一种力量去协调我们的成员，就是企业文化和价值理念的东西，来整合我们的队伍，包括营销资源，然后，不断提高系统的效率，不断形成结构性的竞争能力。也就是说，面对不确定的环境，企业真正的出路，它不是基于机会的，而是基于资源的有效整合的，以内生一种力量，去超越你的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大象会跳舞，可不战而屈人之兵

——营销生意经，让销售变得多余

相关链接：

张大成

★英国特许公认营销学会 CIM/UK 专业会员；英国伦敦工商会考试局 LCCIEB（上海中心）培训顾问；

★新加坡营销学会 SIM 新加坡会员；

★香港中华出入口商会香港永久会员；

★超过 28 年(其中 18 年在中国市场)的营销实务及销售实战经验；

★曾任日本丰田汽车集团驻华南某区首席代表，台湾建台丰股份有限公司驻港代表，香港亚洲资源有限公司营销副总等；

★曾为一汽集团、东风集团。上海大众、五菱汽车、裕隆汽车，宾利汽车，佳通轮胎、上汽轴承、上海永达汽车集团等多家著名企业进行培训；

★受聘于清华大学、北京大学、上海交通大学、复旦大学、上海大学、中山大学、加拿大皇家大学等高等院校，担任汽车营销及 MBA 外聘营销教授。

一、营销的最高境界——让大象学会跳舞，让销售变得多余

让大象学会跳舞，让销售变得多余，这句话就是说，如果你的营销做到了最高的境界，可能你不用怎么动心思，就能把自己的产品卖出去。张大成认为，事实上，现在很多的名牌，最好的牌子，它都不怎么做销售的，是顾客去追逐名牌。

怎么样让销售变的多余，让大象学会跳舞呢？

让销售变得多余，意思其实就是不战而屈人之兵，就是说，销售达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到最高的境界，产品不用销售也有人来买。在张大成看来，让大象会跳舞，第一我们要变成大象，没有大象的话没有竞争力，没有竞争力会被人家欺负，日子就难过；第二我们还要学会跳舞，就是要有适应力，因为这个社会千变万化，所谓一年一个样，三年大变样。

所以，如果你不能适应变化，你就会被淘汰。在当今营销界，一个公司不但要变成大象，而且还要能够学会跳舞，这两点是我们要追寻的目标。如果做到的话，东西自然卖得出去，大家的日子都好过，既有竞争力，又有适应力，就不怕被人家欺负。

那么，我们怎么做到这两点呢？张大成认为，在研究这两个题目之前，我们必须先弄清楚到底什么是营销，影响营销有哪些基本因素，这样我们才能知己知彼，知道哪些基本层面你去做，才有可能把它做好，才知道怎么样才能做好营销。你知道原理，你知道怎么做好，你才有可能达到这两个目的，让收销售变得多余，让大象学会跳舞。

二、做生意的不同层面——销售与营销

首先，我们要知道营销的原理。对于营销与销售的差别，很多人认为，营销好像有一种推销的意识，是咱们主动上去，然后把产品推荐给人。营销就好像一个网络性的东西，而销售就变成一个一个的点，从量上来说，营销的数量肯定要比销售的要多得多。

在张大成看来，其实销售就是把东西卖出去。而营销，“营”就是经营，经营之后再销售。任何企业都要经营，经营就是动脑筋把它做好，所以营销的涵盖面、层次面比销售复杂很多。营销和销售就是做生意，但所涉及的层面有所不同。

什么叫做生意呢？就是做销售的这个人，这个公司，跟顾客打交道，卖你的商品或者产品，还有你的品牌，你公司的实力，也是顾客要考虑的因素之一。比如说，耐克鞋，有个勾的商标。你会发现，有一个商标的耐克鞋，可能卖 1000 块钱，如果没有商标，即使你跟耐克生产的鞋是一样的，价钱一样可以卖 1000 块吗？卖不出去，可能跟普通的牌子一样，可能卖个三百、两百。弄得不好，你会发现一双鞋子 700 或者 800 块钱，价值是那个勾，这是品牌的魅力。所以，我们做生意过程里面，跟顾客打交道，除了要把你的商品或产品解释给顾客听，还要介绍你公司的名气、品牌，甚至你公司经营的好坏，也会应影响到你的生意。这是最简单的第一线的销售。

那销售人员要做什么呢？首先如果你是做销售的，一线销售的人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也好，公司也好，部门也好，你一定要先了解调查沟通，满足顾客，这是最基本的。而且，这个人要五Q俱全，哪五Q？IQ（智商），你不能太笨。EQ（情商），你要会做人，因为讲到底是跟顾客打交道，人跟人打交道，要会做人。第三个AQ（风险），身处逆境，碰到麻烦，碰到不顺畅的地方了，困难了，不怕困难，逆商，实际上做生意难，因此大家一定要面对困难。还有FQ（财商），你要会算账，算成本。最后还有LQ（学商），就是努力学习，不断进步。所以可以说，第一个层面的销售，就是跟顾客打交道，是一个认清顾客、交情、感觉信任的层面。任何一线销售人员自己都要先把这个做好，或者部门把个做好。其次，跟顾客打交道，你要了解顾客的心理、顾客的习惯、顾客的消费环境，对顾客的需求、顾客的价值有一个认知。他认不认得你的产品价值有多大？你要弄清楚，你要展示它，你要利用顾客。所以，自己本身要有一定的水平，同时你要了解你的顾客。

除此之外，当然你是卖东西，你自己的商品。你产品的价值在哪里？你的行业专业在哪里？比如我们要卖处方药，跟卖非处方药卖法一样吗？不一样，卖非处方药就是一般老百姓是顾客，如果卖处方药，顾客是老百姓吗？是医生。所以，行业不一样，产品不一样，专业不一样，你的卖法也不一样。你要了解你那个行业的专业，衣食住行的，就是说，无论我们做哪一行，都要懂自己的行业，自己的专业，当然还有一个公司本身的运作，包括公司的品牌、名气，甚至企业的战略部署，营运最基本的四个P，也就是产品、价值、经销、促销，它们都会影响到你最终销售的结果。第一个层面我们叫做销售层面。

如果一个市场，没有竞争对手了，你是填补空白的，就是以前的卖方市场了，在卖方市场做生意很容易做。但是，现在买方市场不一样，你会发现你绝大部分的问题不是上面的问题，而是一些外部不可控制的因素，哪些因素呢？首先是竞争。你会发现，竞争是一个很令人头疼的问题。所以，你要了解你的竞争：你的核心竞争力是什么？你的竞争对手是什么？你的竞争战略是什么？第二是市场的变数。尤其是现在，市场高速进步，就是变速加快。比如说我们做服装，不是服装，是时装。时装这个行业，一个时装的款式，它的生命周期多长呢？一般三个月。为什么三个月呢？春夏秋冬，四季不一样，每一年不一样，所以你要流行，跟上潮流，就很难掌握了。第三是情况、状况，包括你的市场结构、游戏规则、市场的次序、法规条律等等。

这个状况，在中国特别不一样。在相对成熟的国家、成熟的行业，这个变化相对会比较容易掌握。但是在国内，因为有很多行业，有很多地方，山东是这样，广东不一定是这样，各个城市具体执行一套游戏规

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则的时候，可能都不一样。中国差异化很大，而且是在高速进步之中，比如说 5 年前，10 年前，15 年前，甚至跟 5 年之后都会不一样。

有很多外国公司到中国，觉得这个东西一直很难掌握。张大成以前在日本丰田公司做，最累的就是给公司解释中国的情况，尤其十几年前，很难解释清楚，现在比较好点。所以，市场非常复杂。我们做生意的层面，第一个是一线销售层面，第二个是市场层面。

还有什么东西影响市场的呢？最近两年，国内房地产和汽车生意特别好，为什么呢？因为经济好了，钱多了，买得起贵的东西了。所以，影响市场的因素还有一个背后因素，这个因素是更大的因素，是国家的政治、经济、社会文化背景，甚至当时的国情、知识体系、国民的思想等等。这是最终会影响市场的因素。包括我们的生活，衣、食、住、行，安全、健康、教育、娱乐等等，各行各业都是来自这个国家、这个文化、这个社会。你的生活的背景不一样，你的行业、你的市场也不一样，所以张大成发现有三个层面：第一个层面是销售的层面；第二个层面是市场的层面；第三个层面就是整个社会、国家的背景的层面。

第一个层面，就是人跟人打交道，取个名字，叫人情，人和，或者跟顾客打交道。第二个层面，就是跟市场打交道，等于是做经销、推销、促销，可以取个名字，叫行情或者叫地利，跟市场打交道。第三个层面，是整个的环境、国情、天时，跟社会打交道。

当然了，如果你做得好的话，你整个经营好的话，最终会形成一个品牌，所以我们发现一个公司里面有三个层面：第一线层面，市场层面，还有最终的分析整个背景的层面，后者也可以叫战略层面。战略层面是谁做的？老板负责，就是“老”字辈做的，或者是“总”字辈做的。那市场层面是谁做的呢？可能是部门经理，或者是市场部或者是销售部，甚至生产部也是属于部门的。还有一个第一线的，跟人打交道，也就是销售人员。这三个层次都会影响到生意。

张大成发现，以前的销售只管第一线，没有注意到第二、第三层面，就是市场的部分和市场的背景部分、环境部分。但事实上你的销售，你生意好坏，受市场影响了，受背景影响了。如果这几年中国的经济不发达的话，怎么会有地产、汽车产业的繁荣？都是因为经济好了，我们才会有这个市场，有了一个市场，我们才会有一线的销售。

所以张大成说，做生意的原理是三个层面。第一个层面是人跟人打交道层面，我们叫作人情。这个层面就等于我们说推销，主要是和顾客的沟通以及对顾客的关心服务。这也可以说是技巧的层面，所以我们把它叫销售技巧。第二个层面叫市场层面。我们说市场的行情，这个行情包括经销、促销，甚至想策略、想办法。这个层面是战术层面，或者是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

策略层面。第三个是研究整个国家社会宏观发展背景的，可以叫做国家层面，它是战略的经营层面。如果你三个层面不捋顺的话，你就会脱节。脱节，你就不得不拼命去销售产品，而没法使销售变得多余。有战略的营销眼光，叫高明；有一线的战术技巧，叫精明。既高明又精明，你就能捋顺三个层面，做好你的营销。

三、把行业细分，把专业做深

张大成认为，国家形成市场，市场形成一线销售。政治、经济、科技、教育、人口、生活、文化，这些最基本的面，就形成我们所说的不同行业。在我们的行业里面，最基本的有两大行业，一个叫做快速消费品，一个叫选购品。当然，快速消费品跟我们的生活很有关系，选购品跟我们的经济、科技联系比较紧密。比较好的东西叫选购品，所以选购品会比较贵一点，快速消费品会比较便宜一点，这是对行业大致的划分。

选购品跟经济有关，例如珠宝、黄金、首饰、甚至名贵高档的一些排场。产品也分档次，比如我们现在宾馆分一星、二星、三星、四星、五星、甚至超五星也有了。当你很穷的时候，没有档次。经济好的时候，开始有档次了。有档次东西不一样，卖起来的时候，你要知道你卖的是高档还是低档。当然，有一种产品既需要专业技术，又需要一定水平，比如地产、金融、汽车、医疗、教育、咨询，甚至很多高档的服务类产品，这种产品到后来成为我们说的支柱产业。

你看到的行业，是由这个背景形成的。如果是便利品的话，则以渠道为主。这个行业不一样了，因为它是便利品，价值不是很高的，所以以低成本为主，货架自选。你懂得行业，你才会懂得怎么做生意，你连行业都不懂，你怎么做生意？这个便利品很受社会习俗影响，也很受生活环境影响，你住南边、北边，冷的地方、热的地方，干的地方、湿的地方，我们的衣食住行都会不一样，这就形成我们的市场了。当然，不管你是选购品也好，快速消费的便利品也好，你品牌响的话，你就会占优势，因为品牌响就是人家认得你。如果你品牌不响的话，你就得靠人家，靠人家的话，你就会做得很累。

当然，这些层次，从最便宜的到最贵的，主要来自的不同需求。来自人的需求有几种？一种最高层次的叫尊重需求，比尊重需求再高的，我们叫做自我体现，就一般产品来讲，尊重需求就是比较高档的对象。还有一种中档的，叫生活需求。再有一种最低档，叫生存需求。你会发现，越根本的，他可能价值越低。尊重就是别人羡慕你，妒忌你，这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

东西真好，当然会比较贵。不同的行业，就是这么来的。你要懂怎么来的，你才知道怎么做。

张大成认为，产品很多，最终消费以品牌为主。因为东西很多很多，而这个渠道很宽很宽，所以通常品牌响的就占便宜。当然如果你的产品以稀有垄断为主，假设你是卖石油的，那么市场不成问题，货源成问题。2005 年，铁矿山提价，提了 71.5%。中国的宝钢，带领全中国的钢铁厂跟矿业公司讨价还价，那个公司一句话，你嫌贵不要买。所以，如果讲起做这种生意，由于它垄断稀有，得以关系为主。比如开发石油，开发石油肯定是有权有势的人，你要做石油公司，你肯定要认识那些有权有势的，顾客反而是不重要的。行业不一样，你的市场不一样，你的做法不一样，生意经不一样。

在张大成看来，营销就是做生意经，不是简单的销售。所以，要有了生意经，有了这个思路，再回头看你的销售，你就知道原因，你就知道是否卖得出去，知道要怎么做，才能在你那个行业才做得出来。第一产业以稀有性、垄断行业为主，第二产业以差异性、低成本为主，第三产业以服务专业为主。你行业不一样，你产业不一样，你重点不一样。我们先了解这一点，那我们的布局才不会错。做后者是做市场，而做前两个产业可以说是做市长，做某一个关键的人物，可能比你市场还重要。所以产业不一样，你的思路做法不一样。这也是我们各个行业最核心的核心竞争力。

具体说来，第一产业是以天然的稀有性为主，然后第二产业制造业，以科技差异、成本效率为主，因为渠道比较窄，所以如果你做第一产业跟第二产业，你的通路是窄通路，个人的影响很重要，并不是市场的影响。如果你做第三产业，市场开始宽了，就是直接跟顾客打交道，服务业专业知识很重要。最终来讲，如果你在市场上，你的品牌影响、你的流行性、你的需求性都能够被人接受了，而且你的产品有独特性、差异性，当然就会很成功。所以，第一产业、第二产业销售以人员关系为主，第三产业最终消费以市场品牌为主。所以行业不一样，你的生意经不一样，你做销售的手法不一样，你的分析不能错，你的布局不能错。掌握了这个布局分析之后，我们要看到底什么是影响我们市场的根本因素。

四、国家层面、市场层面、人的层面——天时地利人和

天时，前面我们叫做国情体制，当然外国人叫做宏观的环境背景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际上，它就是我们说的政治、科技、教育、文化、教育、人口等方面的状况，就是我们前面说的形成行业产业的最基本的几个面。

这个是行业市场生存空间，决定了你行业市场的大小。比如说在北京开财富论坛，全世界老板都来了，为什么？因为中国市场大，为什么中国市场大？因为中国人多。如果用13亿人口来考虑，再小的生意在中国都可能变成大生意。而小的国家，怎么栽培都不行。比如新加坡才300万人口，你说你有没有可能去新加坡，考虑在那儿开一个汽车厂，没有可能，这么少的人口根本养不活一个汽车厂。

地利，我们说行情供求，这些包括股东、雇员、供应商、顾客、分销商、竞争者、社会上的人力资源，甚至银行贷款、工商协会、地方政府相关的纪检，当然还有专业的利益团体，比如说环保。这个就是市场面。

大家对市场面里面的供应商、顾客、竞争对手不陌生，对宏观环境陌生。事实上，这个竞争对手怎么样，是受宏观环境影响的。可以说，现在在国内市场做生意，很多情况之下，它体制不一样，整个营运做法也会有点不一样。

人和，就是沟通的客户群体。市场里面，并不是所有东西都是你的，所有的顾客都是你的。你只是找市场里面的某一些顾客，那些顾客就是我们平常说的“目标顾客”。所以，你要找你的目标顾客，因为没有哪一种产品适合所有人。怎么找呢？做市场调查去找。找到之后，你就有了的目标顾客，还有你的定位。你给顾客的感觉是什么？你卖的产品是什么样子？比如说，档次属于一种定位，你是五星级、四星级还是三星级的宾馆，以你的定位为标准，弄清沟通的对象，弄清沟通的姿态，你才有合适的方式和技巧。

五、营销过程——分析、计划、做生意

张大成认为，在营销的过程里面，在做生意过程里面，有几个最基本的环节。第一个是分析，就是分析环境，了解环境，分析公司环境。第二个是市场的战略计划，就是找你的顾客在哪里，定位在哪里。第三就是真的做生意，具体确定你的产品、你的定价、你的渠道、你的销售，当然你下面经营管理也要配套。所以，上面的是找方向，下面的是支持它中间做得好，理清这些思路，你做生意的基本结构就出来了，你的系统营运模式就出来了。

完成这些基本功的训练，我们还要把握好市场经济的特性。中国过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去有一段时间是计划经济时代，真正改革开放到现在时间不长，所以中国目前的市场经济还不是很完整，还不是很完善。什么叫做真正的市场经济呢？

首先，社会最基本的面，就是顾客需求，还有市场形成的根本来源。市场里面，核心是你自己公司本身，也还有你要做的事情，包括对顾客的了解，对行业的了解，还有对状况的了解，对潮流的了解，以及对竞争对手的了解。这些因素是互相影响的，并不是独立的。

其次，市场竞争和淘汰机制。要是没有市场竞争，没有淘汰机制的话，也没有销售这个麻烦在这里了，买方市场成为卖方市场。当然了有竞争有淘汰机制，就有进步，不然就没有进步。

再次，市场经济的核心是以人为本。买卖双方都是人，而且最重要的的产品要稳定顾客，所以顾客喜欢什么是最核心的。要以人为本，而且要做到物竞天择，物竞就是说竞争很激烈。所以你一定要有竞争力，要了解当时的实际。要求大象学会跳舞，就是一定要吻合物竞天择这个道理。

最后，知己知彼，投其所好，百战百胜。外面有这么多因素，你是一个核心，这些因素天时地利人和都是你需要了解的。所以，一个企业要做好的话，全公司、全员营销，还要找出合适的经营模式。

一个公司做销售，公司里面哪些人跟做销售有关？开公司的目的，是干什么？卖东西。谁跟这个目的有关？都有关。没有关，我请他回来干什么？所以，很多公司支离破碎，认为做销售，销售人员才有关，其他人没有关。在张大成看来，这是错误的。开公司就是做生意，做生意，就是做销售，那全公司谁都跟这个目的有关，所以这个叫做全员营销。

合适的经营模式，也是必需的。这就是我们做生意成败的原因。比如说，肯德基来到中国，事实上是中国人在做，但那个模式是外国成熟的模式。外国成熟的模式加上中国的员工聪明勤奋，自然就能够克隆很多很多家出来，自然能够做成一个连锁，自然生意能够越做越大。当然，模式会受市场这么多因素的影响，也会受宏观背景环境，包括政治经济法规及生活的影响。

公司里面有两个层面：一个是老总层面，一个是专家层面；一个是广度，一个是深度；一个是整体，一个是部分层面。公司里面有做第一线的，也有做整个整合的。可以这么说，公司里面做老总老板的，要站在一个广度的角度来看问题。所以叫总经理，总的要经过你理才可以。所以一个总经理，一个 CEO，要站在全局的角度看问题，这是一个最基本的一个思路。所以，我们现在要把生意做大，让销售做得多余，首先我们的社会宏观面要了解，然后我们的市场要了解，还有我们自己要了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解，天时地利人和这三个方面都了解的话，那你自然就能够进入销售变得多余的层面。

你的商品要以顾客为本，以销定产，以顾客的需求为出发点，力求满足顾客。要找准顾客需求，要做到随需应变。如果你的公司做得好的话，你要面对竞争，要以竞争为本，要做到精，要做到随敌应变，要做到物竞，就是要有竞争力。总之，公司要有竞争力，商品要能够满足顾客。此外，还要针对当时的情况，掌握它的变数，以应变为本。所以，商场如战场，基本面要做到知己知彼，市场、环境调查做到投其所好、定位准确。产品要满足顾客的需求，实现他们的品牌记忆，就是要使顾客记得你的品牌。当然最重要的是，我们要做一个 SWOT 分析，要知道你的优劣势，要知道市场的机会与威胁。

做了品牌之后，你最后去做销售，包括了解、介绍、沟通、演示、谈判，就事半功倍，因为你已经很有名了。这就是我们前面说过让销售变得多余，如果你能够做到这个地步，你很知名，顾客反过来找你。所以，一流品牌都是顾客主动上门来找的，甚至不要什么大推销，就能够吸引顾客过来。

所以，商品要有满足点，行业的特色要理解，要了解顾客的需求，要对市场保持零距离，竞争做到销售零库存，要对当时的市场变化保持零时差，随时知道市场发生什么事情，对市场环境状况要了解，包括文化的体制等等。当然，首先你自己本身的管理也要好，争取零失误。最后，争取顾客的品牌记忆，做到第一利润，达到你做生意的目的。这些环节一个都不能出问题，这一点非常关键。

因此，张大成认为，把一个公司做好、管好，把生意做好，并不是某方面特别深的一个学科，并不是某一样东西特别难懂，而是一个整体性特别繁、影响因素特别多、需要整合好天时地利人和多重因素的系统工程。我们最近几年有一个说法叫整合营销，它并不是某一个点特别难，它是全部做好特别难。

六、营销要素——判断力、购买力、执行力、拉动力、推动力

做生意很难，那该怎么做呢？张大成认为，要弄清这个问题，首先要分析营销的要素。具体包括，对时代环境分析，战略要有判断力。然后你要了解当时市场的金融情况，以及消费购买力。然后对于你自己的营销执行管理，要有执行力。然后对于品牌要做出拉动力，就是吸引顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客过来。一线销售要有沟通能力，就是销售推动力。判断力、购买力、执行力、拉动力、推动力，叫做营销的五种核心要素。

做生意是人跟人做生意，在不同的环境文化背景下做生意，有不同的方式。你要适合那个地方的人。张大成在日本公司做的时候，是大锅饭，一毛钱佣金都没有，什么绩效考核都没有。做好，做不好都一样。你会问，那哪还有人去做？一样有人去做。当然，这个牵扯到企业文化问题。如果准备在中国做生意，我们要了解中国的国情，不了解中国的国情不能做。因此，必须熟谙天时地利人和，随机应变，做出差异化，做出竞争力，让销售变得多余。

所以，在张大成看来，在国际上，最先进的、最好的模式，实际上并不是模式本身，而是看你适不适合，最适合才是最好的，没有什么先进不先进。就像我们现在穿的衣服，我们不是穿最新潮的，我们穿最适合的。衣、食、住、行都是这样的。对此要有深刻认识，有了认识才有知识，有了知识才有见识，有了见识你才有意识，有了意识才会重视，重视了，你才会小心，用心去做，你才有执行力。

在张大成看来，我们学习管理的判断分析决策经验，把握精准快，做到小心安全负责，实现水平提升，要学一种感觉，要学一种思路。你一定要有思路，有思路才有出路，有想法才有办法，思维决定你的行为，态度决定你的成败。当然，学软的东西很难学，学硬的东西很容易学。像中国人这么聪明，学生产，很快学会了。中国真正的生产，大概在邓小平南巡之后到现在，才十一二年，现在全世界最好的产品，中国人都会做了。但是做生意，中国这么多工厂，作为加工各大跨国公司产品的“世界工厂”，有多少品牌是中国的？就是说，学做生意和学做生产是两码事情，学做生产是按部就班，学做生意不是这样子的。

你具备丰富的理论、思路、想法、思维、态度、意识之后，你才学得到，你才会有执行力、竞争力，就是你比别人更懂问题，你才会成功，才会赚钱。所以，学硬知识是死记硬背照做，学软知识是参考借鉴，要创新，要动脑子去想。中国人并不是笨，也不是不努力，但为什么学做生意就这么难呢？因为它是一个概念，是一个意念性的东西，不是一加一等于二。一加一等于二，你聪明努力，就可以学会的，但是艺术的东西，1 加 1 可能等于 3，为什么有的时候等于 3？为什么有的时候等于 1？为什么有的时候等于 2？你要有思路。所以我们看到，科技流程很容易学会，十年树木，但是专业人才是很难学的，百年树人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、怎么把我们的生意做好

前面讲的都是一个基本面、基本铺垫，现在真正研究研究，怎么把生意做好。

张大成认为，任何一个好的企业，要把生意做好，都要有几个要件。最根本的一个，是终结任务，专业术语叫使命，就是你要有使命感，有自己的理念。任何一个经营好的企业，一定有最终四个目的。4S 就是四个目的，或者说四个利益。哪四个利益？第一个利益：老板、股东或者雇主要得到好的回报。投资的目的这个很容易理解。第二个利益：除了老板之外，还有雇员的利益，不然谁帮你打工？第三个利益：钱从哪里来的？顾客，你要照顾到顾客的利益。第四个利益：就是还要照顾社会的利益，你不可以破坏社会。所以，任何企业，如果不照顾雇主、雇员、顾客、社会的利益，迟早会有问题，因为这种思路不对。

那么，如何使这四个方面得到利益呢？当然就得把东西卖出去了。把产品卖出去，就是一线的销售。所以，任何公司都要懂销售。那影响销售的因素是哪些呢？销售是我们的目的，但是我们要研究，现在生意越来越难做，难做原因在哪里？竞争不是销售本身的问题，它是一个市场的问题，所以，懂得销售之外你还要懂得市场。那市场还会受什么影响？受环境的影响。因此，我们在做的时候，我们要有一个战略管理因素，战略思路，布局的思路。又回到老板、经理、一线销售人员三个层面上了，或者是天时地利人和。所以，销售和营销的差别在哪里？销售只看第一线，不看其他的，营销呢？营销连市场的因素也看，连背后的环境因素也看，所以叫市场营销学，就是研究市场的学科。下研究第一线，上研究根本的原因，你根本的原因理解了，第一线理解了，你自然会比别人棒，你自然知道卖得出去、卖不出去的原因。

所以，有了营销学之后，就有那句话：让销售变的多余。以前，你只做销售，根本不去找市场的原因，你根本就没有办法知道你为什么失败。就是你成功的话，你也是运气好。现在竞争这么激烈，瞎猫碰到死耗子的可能性少了。

在张大成看来，一个企业的终结任务，是这几个方面要做到：第一要照顾各方面的利益，就是使命。第二要懂得怎么销售，第三要懂得什么叫市场，第四懂得什么叫战略，这是一个企业要做到的最基本的面。

◆案例：到庙里卖梳子，到非洲卖鞋子

有三个推销员先后到庙里卖梳子。第一个推销员到庙里一看，都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光头的和尚，谁也用不着梳头，只好无功而返。第二个推销员到庙里对和尚们说，用梳子刮头皮可以促进血液循环，健脑益智，对研习佛法可收到博览强记之效。于是，他卖掉了十几把梳子。第三个推销员到了庙里，对主持说，善男信女们磕头之后头发都乱了，如果每个香案上都摆上几把梳子，让他们磕头之后能够梳理好头发，既体现了和尚的关心，又使善男信女们不会蓬头垢面，以免对佛不敬，岂不善哉？于是他卖掉了上百把梳子。

还有甲乙两个卖鞋商人到非洲考察的故事。甲商人看到非洲人都打赤脚，马上打退堂鼓，他想，非洲人都不穿鞋子，我到非洲卖鞋子给谁？乙商人一样看到非洲人打赤脚，但是他却满怀信心，非洲人都没有鞋子穿，我的鞋子一定会畅销。结果，乙商人在非洲大获全胜。

张大成说，思路决定出路，想法决定方法！庙里和尚不用梳头，非洲没有人穿鞋，要我去庙里卖梳子，去庙里卖鞋，我也不知道我能不能成功。但是有些事情，你既然要做，你就一心一意地去做，认真研究环境，认真研究市场，认真研究客户需求，照顾好各方利益，促进你目标的实现。1992 年的时候，邓小平在南巡的时候讲过一句话，讲完之后全中国开始好起来，开始富起来了。哪句话？发展是硬道理。当然，他是国家领导，他说发展是硬道理，我们是个人或者企业，我们也许看不了那么远，看小一点，我们做生意，改一个字，发财是硬道理。就是说你做企业的，你一定要有发财的强烈欲望，当然是指合情合法合理的。做哪一行要喜欢哪一行，做艺术要喜欢艺术，做歌唱要喜欢歌唱，不为失败找借口，只为成功找方法，这才是正确的思路。

在太平洋开船，罗盘也重要，引擎也重要，你认为什么最重要？同样的问题，上海有一条河，很小的一条河，叫苏州河。在苏州河开船，哪个重要？

大家知道，在苏州河开船，因为它很小，没有方向性问题，所以引擎重要。做生意也一样，小生意容易看到，夫妻卖拉面卖水饺，一看就看到。大生意呢，比如微软公司的市场在哪里？顾客在哪里？全世界。

市场在全世界，你要去找了。就好像太平洋开船一样，在努力去找之前，就像发动引擎之前，先确定什么？方向，就是罗盘。所以越大的东西方向越重要，努力只有在方向确定的情况之下，这个努力才有效果。如果方向错了，越努力错的越离谱。这就是邓小平最伟大的地方，他把我们的方向指出来了，发展是硬道理，拨乱反正，长足进步。

企业小，方向容易找，企业大，方向很难找，尤其现在花样很多。像做衣服的，做时装的，颜色就是方向，现在流行红色，你做黑色，你就会全军覆没；款式也是方向，流行也是方向，这些都是方向性的东西，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都很难。顾客在哪里？目标顾客是方向，定位感觉也是方向。做生意之前，先把的你的方向确定了，你再努力，不然的话，你的努力越多，你的失败越大。领导两个字是什么意思？领是带领大家，就是管理。导，是导引方向。所以一个人，一个企业里面做领导的，如果不会找方向，那就不叫领导，那叫误导。因此，一定要学会找方向。

◆案例：老鼠强还是老虎强?

有这么一个问题：老鼠强还是老虎强？这个问题越来越麻烦，模棱两可。有个先决条件，如果在荒山野岭哪个强？老虎强，山大王嘛。如果在城市里面呢？老鼠强。老虎强在什么，有实力。老鼠强在有什么呢？有适应力。

各有各的强，所以最强的动物什么动物呢？有老虎的实力，有老鼠的适应力，这种动物什么地方都不怕，环境怎么变化都不怕。前面说过，环境变数是很厉害的，现在这个社会上，一年一个样，三年大变样，所以一个企业不但要有实力，而且还要有适应力。这就是我们所说的“大象要学会跳舞”。

不然的话，当环境一变，老虎死的快，还是老鼠死的快？环境变化，老虎死的快，因为他适应力不强。如果市场一起变化的话，大公司比小公司死的还快。因此，我们现在不但要做大象，而且还要会跳舞。

◆案例：影响世界五百强兴衰最重要的因素是什么?

影响世界五百强兴衰最重要的因素是什么？管理、环境、技术等等都很重要，哪个最重要？很多人认为，管理任务最重要。那有人就要问了：比如说，过去 10 年，中国有很多老板，比如说温州老板，很多温州老板发大财了，那按你说，温州老板水平高，还是如果日本公司水平高？应该是日本公司老板水平高。但是你发现，过去 10 年，日本公司很难发财，甚至做到企业不衰退就已经不错了。还有的行业叫 IT 行业，过去三年左右，2002、2003 年的时候，如果你做到企业不死已经本事大了。全美国的 IT 行业，那些人的管理能力没有我们的民营企业家高吗？我们现在民营企业家赚钱本事，比全世界有名的公司赚钱的能力还大，速度还快，为什么呢？

这是市场环境不同造成的。你有了市场环境，你的管理、技术等要素才有效率。其他东西是努力，市场环境是分析判断。我们做领导，领是领管理、技术等等，导是市场分析环境，就是找出方向来。当然，其他因素很重要，但是市场环境更重要。所以，必须加强对市场环境的分析。

在环境很好的时候，有一段时间叫做胆大经济时代，即使你不懂，只要你敢做，就能发财，不敢做就不行，所谓饿死胆小的，撑死胆大的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你生意赚不赚到钱，不是你本事不本事，是你敢不敢做。当然，那段时间是空白时期。

张大成认为，环境不一样，你做法也就不一样。现在已经是竞争很激烈的时期，如果你对天时、地利、人和，你对环境，你对市场形成的因素，你对一线销售的技巧，你不能够充分掌握的话，你很容易被人淘汰。懂已经是很简单的问题了，做生意又不是高科技，又不是做原子弹，你懂多少没用，你的整合性不如人家好，你的全面性没有人家强，你做不过人家。所以全面性、整合性就是水平，没有水平就没有竞争力。我们现在做生意，不是懂不懂的问题，而是你能不能比别人更懂的问题。

2002 年，财富 500 强业绩大缩水。这就告诉我们，变化是永恒的。老虎强还是老鼠强？你做老虎你不要开心，你适应不了环境，你一样要死。所以，你必须对国家社会环境和行业市场环境做深刻的分析，对销售层面做深刻的分析，然后做出判断，再整合你的资源，配置到你的能力上去，才能在你的行业中做专做深，长足发展。

◆案例：外商在华获利的三个秘诀

张大成认为，我们现在把生意做好，不是光看一线销售，要看你的市场环境，要看你的国家社会环境，或者说天时地利人和。研究外商在中国获利的秘诀，我们会更加深刻地认识到这一点。什么秘诀？

第一个秘诀是亲力亲为。很多事情，一线要做到位。现在很多做老总的，做 CEO 的，认为一线不是我做的事情。这是不对的。一个好的将军，带兵的将军，都是一线跟士兵共甘苦、共进退的。我们看沃尔玛，沃尔玛为什么能够做的那么大？沃尔玛规定，它的经理每个礼拜起码要到一线去两天，不准你做办公室，甚至沃尔玛故意让你在办公室坐得不舒服，坐在那边又热又不舒服，让你不如到外面跑一跑，因为你做的是服务性行业。

说到底，你的钱来自顾客，所以要亲力亲为，并确保对紧急事故有所准备。市场充满了变数，有这样或那样的波折，即使是成熟的市场，也会有这样或那样的意外，比如说 2005 年的牙膏的问题、苏丹红的问题等等，这都是意外。所以你要做好准备。

第二个秘诀是要忍耐和知道如何跟政府打交道。前面说过，环境，或者游戏规则，或者情况，非常重要和关键。在中国尤其如此，因为它是从计划经济走到市场经济，在这过程里面，还要摸着石头过河。所以各种事情都有可能发生，所以必须忍耐和知道如何跟政府打交道。

第三个秘诀是寻求政府利益和自己公司利益一致的层面。政府大方向告诉你，这个方向是政府现在想做的事情，你跟他一起做当然是事半功倍，你跟他对着干，结果当然可想而知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，不仅外商，内商也是这样子。中国人在中国做生意，也要亲力亲为，要研究顾客、竞争和市场变数。也要知道怎样和政府打交道。当然了，我们自己人，打交道可能会好一些，因为没有文化差异。也要想法跟政府的利益一致，尤其炒股的，股民都知道，这叫政策式。所以，中外经商都要遵循这些游戏规则。

八、花样时代，关注顾客的喜欢与选择

张大成分析，随着供求的逆转，卖方市场演变为买方市场。在卖方市场的时候，顾客不会挑剔，也没有条件挑剔。所以，那个时代，你如果敢做，或者第一个创新，你先想到别人想不到的都可以，通常会成功，因为没有竞争。产品就像我们过日子一样，从数量向质量演变。最穷的时候问，你吃了吗？环境好点时候问，你吃饱了吗？环境再好一点的时候问，你吃好了吗？现在不是吃没吃、吃饱没有的问题，而是吃什么的问题。穿也一样。你喜欢吃什么？你喜欢穿什么？关注的是“以你喜欢为主”。这个时代是买方市场时代。在这个时代，好坏的标准就是顾客喜欢不喜欢，顾客喜欢就是好。

什么叫做生意经？它是一个感觉，是一种指导，是一种方向，是一种定位。张大成发现，感觉就是品质。那怎么卖感觉呢？你卖感觉之前，你自己就得有感觉，不然你没有感觉，你都不懂，你怎么卖？你不知道什么是好的服务，你怎么提供好的服务？做生产是技术，做生意是艺术。所以，天时地利人和看起来很虚，但它是基本功，你练到出神入化，练到有心得，有心得就有感觉了。这就是说，要见多识广，要整合提高，要形成能力，要形成水平。

那么，核心在哪里呢？就是一定要以顾客的思维导向为主，顾客说了算。但张大成认为，有钱有权有需求的顾客才是你的目标顾客，不是是人就是顾客，不能够满足这三个条件的不是你的顾客，你不要去理他，浪费你力气。

先分析他有没有钱，有没有权，也就是分析他的消费力，如果没有消费力，他没有用。以前传统的销售观念是以工厂生产为出发点，做了再卖，这个只适合以前物资短缺的时代，卖方市场东西一做出来，肯定有人买的时代，是可以的。现在不行了，现在反讲，以市场为出发点，一开始的时候考虑到市场，然后才去生产。这是以销定产，而以前是以产定销。如果你一开始以销定产，一开始就每个步骤做得很好，做到后来，自然而然变成让销售变得多余。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以前，公司内部老总在你上面，顾客在下面，顾客求你。现在，顾客在上面，你求顾客，而且跟顾客打交道的是第一线人员，所以前面的人员往往比老板还重要，有多少公司能够做到这一点？有多少老板能够这么尊重第一线，有吗？很少。所以，你要打破思维的方向性错误。

说起来很简单，谁都知道过马路要小心，有多少人小心呢？因为你的重视程度不够，为什么呢？因为你对这个东西认识还不够深，所以才说这不是你懂不懂的问题，是你认识程度够不够深的问题。如果你想深的话，你要回去像经这么念，念经念的多了你自然会跟经融为一体。做的多了就巧，巧到一个程度就会悟出一个感觉。那个感觉就是你需要学的东西。

然后要分析顾客的需求，商品要满足顾客。你的行业是什么？你的顾客是什么顾客？商品要找准顾客，方向要对，随需应变。公司要有竞争力，随敌应变，做到精。人员要有水平，下面情况要了解，要随机应变，要做快。这精准块，是实实在在的基本功。

◆案例：傻瓜型的东西最好卖

康柏公司有个前任 CEO，是计算机专业出身，但后来被炒鱿鱼了。因为他是技术型的，硬件时代他是很棒，但是软件时代他还是改不过来，以技术为主，并没有把产品变成一种能够卖得出去的产品，而康柏公司需要的是一位非电脑专业的管理人。很奇怪，为什么要不精通电脑的人卖电脑呢？

因为顾客，一般来讲，不是每个顾客都很懂电脑。电脑人人都要用，但是电脑专业的人，还是少数，那什么样子的电脑最好卖？像照相机一样，傻瓜型的最好卖。所以你要知道顾客多傻，你跟顾客一样傻了，你就知道顾客是多傻。最怕你自己专业很棒，你的电脑很棒，但你根本不知道怎么为顾客提供方便。所以，需要一个非电专业的人去卖电脑。

IBM 也是一样。1992 年 IBM 一度快要破产，请了一个卖食品的，又给它救活了。人家说，你一个卖食品的，你懂不懂电脑？他说，不懂电脑，但是我懂什么电脑受顾客欢迎。他站在顾客角度看问题，因为他有可能用电脑，所以知道顾客需要什么样的电脑。康柏明白了这个道理，就是太晚了。做到后来，跟惠普合并了，当然生意不好才合并的，好就不合并了。

顾客不是买高科技，顾客买的是什么？张大成认为，值钱的不是科技本身，而是科技带给人们的各种功能，以及满足，所以再好的科技，也要以人为本，满足人或者顾客的需求。这个话讲起来很简单，但是我们每个人很难做到。平常过日子的时候，每个人都是消费者，我们是“以我为本”。我买这个衣服，这个衣服适合我，我就说好，不适合我就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说不好。但是，当我做生产者的时候，我要把我的脑袋转过来，有的时候就很难。可是，再难也是要改的，否则你就没有出路。对于一个企业，决策的人一定要转变自己的思路，以顾客的思维为准则，这样才会有正确的方向。

这就是前面说过的适应力的问题，为什么越大的企业适应力越小，为什么大象要学会跳舞，就是这个原因。所以，很多人会写字，写到书法家很少；很多人卡拉 OK 唱两句很好，但是到歌唱家很少；做小生意，夫妻俩卖水饺、卖混沌、卖面糊口很简单，做到企业家很难。而要提高适应力，就必须学会研究环境、市场和顾客。最基本的是：你做什么生意，做什么产品？顾客在乎什么不在乎什么，要什么不要什么？谁是你的顾客？就是目标定位。为什么向你买，不向别人买？竞争力、执行力做的好不好，做的是不是比人家更好？做的好不好是执行力，做的是不是比人家更好是竞争力。还有什么时候会买，什么时候不买？这是时机的掌握。当然还有如何买卖。

你要有判断力才能够生存，你要有执行力才能做大，你要有竞争力才能做强，你要有适应力才能做久，你要先生存才能够做大，然后做强，再做久。这就是为什么说大象要学会跳舞的原因。外因变数大，惟有练内动，不是你懂不懂的问题，是你要更懂的问题，如果你要做到让销售变得多余，就要精通生意经。也就是说，要知天知地知人，做到营销的最高境界，超越你的竞争对手。

智慧语录

- 做生意，发财是硬道理。
- 生产和生意不一样，做生产的，花 80%的力气赚 20%的钱。做生意的话，恰恰相反。这是四跟四分之一的差别，所以做生意是做生产平均利润 16 倍。一流公司不做生产，是做生意的。做生意就是做品牌，就是做市场营销的。
- 你要有判断力才能够生存，你要有执行力才能做大，你要有竞争力才能做强，你要有适应力才能做久，你要先生存才能够做大，然后做强，再做久。这就是为什么说大象要学会跳舞的原因。外相变数大，惟有练内动，不是你懂不懂的问题，是你要更懂的问题，如果你要做到让销售变得多余，就要精通生意经。也就是说，要知天知地知人，做到营销的最高境界，超越你的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富是这样炼成的

中国式经营管理实战案例

企业如果想往下发展，就必须做出选择，没有商量的余地。有可能你会担心，这个选择是不是对、是不是好，但是，应该说，即使不是最佳的选择，哪怕你选错了，也比没有选择好，没选择的那个企业是最没希望的企业。

——贡玉春（经济管理咨询专家、北京市企业家协会常务理事）

原始积累的脚步永远也赶不上资本变心的翅膀。你要利用背景转换，把未来的市场拿到现在进行贴现，这样就透支了未来的利润，你就成为未来的霸主。

——史宪文（世界商务策划师联合会轮值主席）

理论最有价值的东西到底在哪儿？一个理论最有价值的点就是它的思维方式，是一种考虑问题的思维方式。现在关于营销的书很多，介绍了很多不同的营销方法。那么是不是可以照搬呢？未必可以。事实上，体现这些营销思想、这些营销方法背后思考问题的方式，才是更重要的。

——沈玉龙（基础管理专家）

什么样的行业赚钱？什么样的行业都有人赚钱，赚不赚钱不在于行业本身，而在于你用什么样的经营方式去赚钱。如果你不能模仿一个行业强手的经营模式，那你就要改变规则；但如果你不能改变规则，就要模仿他们并比他们做得还狠。

——包政（中国人民大学副校长、人大商学院教授、博导）

你要有判断力才能够生存，你要有执行力才能做大，你要有竞争力才能做强，你要有适应力才能做久。你要先生存才能够做大，然后再做强，再做久。

——张大成（著名营销专家）

ISBN 978-7-80084-881-0

9 787800 848810 >

定价：32.00元